بهار سبز

تغییر از "من" آغاز می شود

مسعود لعلی

چاپ نهم



مجموعه داستان ها، مقالات و نقل قول های مدیریتی، سازمانی و شغلی

من از ارتشی بیشتر می ترسم که از صد گوسفند تشکیل شده و رهبر آن یک شیر است تا از ارتشی که از صد شیر تشکیل شده و رهبر آن یک گوسفند است.

به نام هستی‌بخش

تغییر از

«من»

آغاز می‌شود

مجموعه حکایات، مقالات و نقل‌قول‌های

مدیریتی، سازمانی و شغلی

مؤلف:

مسعود لعلی

بهار سبز

سرشناسه	:	لعلی، مسعود ـ ۱۳۵۵
عنوان و نام پدیدآور	:	تغییر از «من» آغاز می‌شود. مجموعه مقالات، حکایات و نقل‌قول‌های مدیریتی، سازمانی و شغلی/مؤلف مسعود لعلی.
مشخصات نشر	:	تهران: بهارسبز، ۱۳۹۱ ـ
مشخصات ظاهری	:	۲۷۶ ص.: مصور.
شابک	:	978-600-5384-41-3
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیپا
موضوع	:	مدیریت ـ ـ جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع	:	مدیریت ـ ـ داستان
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۱ ۴ م ۶ ل /۴/ ۳۰ HD
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۰۰۱۹
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۷۳۸۶۹۸

بهارسبز

تغییر از «من» آغاز می‌شود

مولف : مسعود لعلی

طراح روی جلد: کیانوش سعادتمند

امور فنی و هنری: مهناز عزب‌دفتری

نوبت چاپ : نهم ،بهار۹۴

نوبت چاپ:دهم،زمستان۹۴

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی: صاحب

چاپ:گنج شایگان

قیمت: ۱۲۰۰۰تومان

شابک: ۳ ـ ۴۱ ـ ۵۳۸۴ ـ ۶۰۰ ـ ۹۷۸

تهران، خیابان دکتر شریعتی، بعد از خیابان یخچال،

کوچه سرافراز، پلاک ۴، واحد ۱

تلفکس: ۳ ـ ۲۲۶۲۲۹۰۱ ؛ کد پستی: ۱۹۴۱۹۳۳۵۸۴

پست الکترونیک: info@bahareshabz.ir

آدرس سایت: www.baharesabz.com

تقدیم به‌دوستان بزرگوارم
علی یعقوب‌زاده
سید محمد موسوی

تعریف قراردادی مدیریت، انجام کار از طریق افراد است.
اما مدیریت واقعی، رشد و توسعهٔ افـراد از طریـق کار است.

The Conventional definition of management is getting work done through people.
But real management is developing people through work.

فهرست مطالب

وجود یک مدیر نالایق در محیط کار مانند وجود یک میمون در شیشه‌فروشی است.

«ضرب‌المثل چینی»

مقدمه

روزی مدیرعامل یک شرکت در حال رشد، مدیر روابط عمومی خود را احضار کرد و به او گفت:

«شخصی درصدد خرید سهام این شرکت است، اگر او موفق به خرید سهام شود، من و تو را، در یک چشم به هم زدن اخراج خواهد کرد.

از تو می‌خواهم کاری کنی که ارزش سهام به قدری بالا رود که این آقا قادر به خرید شرکت نشود.

آنچه در این‌باره خواهی کرد برایم مهم نیست، به همین خاطر هر چه می‌توانی بکنی، بکن!»

دو روز از این ملاقات نگذشته بود که ارزش سهام ١٤ واحد بالا رفت و ناگفته پیداست که مدیرعامل گل از گلش شکفت و بار دیگر مدیر روابط عمومی خود را احضار کرد و گفت:

«دستت درد نکند، ببینم، چه کار کردی؟»

مدیر روابط عمومی جواب داد:

«خیلی ساده بود، شایعه‌ای درست کردم که وال‌استریت از آن خوشش آمد»

«چه شایعه‌ای؟»

«بهشان گفتم که شما قصد دارید از شرکت مرخص شوید.»

امروز اهمیت نقش مدیریت و رهبری در حیات و ممات گروه‌ها، سازمان‌ها و در سطح کلان‌تر کشورها و روابط بین‌الملل بر هیچ‌کس پوشیده نیست. مدیریت کارآمد باعث رشد و شکوفایی سازمان‌ها و تحقق اهدافی می‌شود که فلسفهٔ وجودی تیم‌هاست و برعکس عدم برخورداری سازمان‌ها از مدیران مدبر، قابل و شایسته، رشد سازمانی را تهدید و چه‌بسا متوقف می‌کند.

از این زاویه شاید در صدر لیست ویژگی‌های شخصیتی یک مدیر باید «مسئولیت‌پذیری» را قرار داد و من نیز برای نشان دادن اهمیت این ویژگی است که نام کتاب را عنوانی قرار دادم که تأکید بر آن دارد: تغییر از «من» آغاز می‌شود.

نویسندگان مختلف در عرصهٔ مدیریت و مخصوصاً روان‌شناسیِ مدیریت نیز بر وجود روحیهٔ مسئولیت‌پذیری در مدیران تأکید زیاد داشته‌اند. دابلیو استیون بران در کتاب «۱۳ اشتباه مهلک مدیران» از عدم مسئولیت‌پذیری به عنوان اولین اشتباه مهلک در دنیای مدیریت نام می‌برد. او می‌گوید:

در تجارت، هر موردی با مدیریت شروع و پایان می‌پذیرد و برای اینکه به طور مؤثر کار کنیم، مدیر باید مسئول باشد. وقتی «هری ترومن» رییس‌جمهور آمریکا بود، در دفترش شعاری داشت که می‌گفت: «مقصر خود شما هستید» هر مدیری باید چنین شعاری داشته باشد. اگر شما به سازمان خود توجه دارید، ولی کارمندان خود را دوست ندارید، آنها را مقصر ندانید. اگر روش کاری خود را دوست ندارید، اشتباه را در خود جستجو کنید نه در بازار. اگر از درصد سود خود راضی نیستید، تورم را مقصر ندانید، بلکه به عملکرد خود با دقت نگاه کنید. یک مدیر باید جلوی

اشتباه‌های خـود را بگیـرد و اگـر شـما ایـن کـار را نکنیـد، در نهایـت ایـن اشتباه‌ها هستند که شما را از حرکت باز می‌دارند. یک مـدیر کارآمـد بـرای رسیدن به نتیجه باید مسئولیت‌پذیر باشد.

مردی به مغازهٔ فروش حیوانات رفت و درخواست یـک طـوطی کـرد. صاحب فروشگاه به سه طوطی خوش‌چهـره اشـاره کـرد و گفـت: «طـوطی سمت چپ ۵۰۰ دلار است.»

مشتری: «چرا این طوطی اینقدر گران است؟»

صاحب فروشگاه: «این طوطی توانایی انجام تحقیقات علمی و فنـی را دارد.»

مشتری: «قیمت طوطی وسطی چقدر است؟»

صاحب فروشگاه: «طوطی وسطی ۱۰۰۰ دلار است. بـرای اینکـه ایـن طوطی توانایی نوشتن مقاله‌ای که در هر مسابقه‌ای پیروز شود را دارد».

و سرانجام مشتری از طوطی سوم پرسید و صاحب فروشگاه گفـت: «۴۰۰۰ دلار»

مشتری: «این طوطی چه کاری می‌تواند انجام دهد؟»

صاحب فروشگاه جواب داد: «صادقانه بگویم من چیز خاصی از ایـن طوطی ندیدم ولی دو طوطی دیگر او را مدیر صدا می‌زنند».

این کتاب مجموعه‌ای از داستان‌ها، جملات و مقالات متنـوع در حـوزهٔ مدیریت سازمان‌ها است که در هر کدام به مسائل و موضوعات مختلف در ایـن زمینـه‌هـا مـی‌پـردازد. امیـدوارم از مطالعـهٔ آن لـذت ببریـد و مـسائل مطروحه در آن مفید حال‌تان قرار گیرد.

در پایان باید این نکته را متذکر شوم که تعدادی از داستان‌های این کتاب در دیگر آثارم آمده است، اما برداشت‌های مدیریتی از آن به عمل آمده و نتیجه‌گیری متفاوتی به دست آمده است.

نکته دوم: اینجا لازم می‌دانم گزارشی از فعالیت‌های تألیفی در گذشته و نیز چشم‌اندازی از برنامه‌های آینده‌ام را به‌خوانندگان عزیز ارائه دهم.

خط سیر نویسندگی‌ام را به دو مرحله تقسیم‌بندی می‌کنم:

مرحله اول: که با کتاب **«شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید»**، انتشارات بهار سبز، تهران: ۱۳۸۲ آغاز شد و بر محور «قصه‌درمانی» است و در عین حال اثربخش بودن ابزار تمثیل و حکایات، مرا بر آن داشت که از این ابزار در بیان تجربیات شخصی‌ام و نیز دیگران بهره بگیرم.

کتاب‌های زیر (اعداد داخل پرانتز به تعداد داستان‌ها و تمثیل‌های موجود در آن اثر اشاره دارد.) شامل مرحله اول است:

۱ ـ شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید (۹۷)

۲ ـ بهشت یا جهنم انتخاب با شماست (۱۱۰)

۳ ـ مشکلات را شکلات کنید (۸۵)

۴ ـ جانب عشق عزیز است فرو مگذارش (۸۲)

۵ ـ به بلندای فکرت پرواز خواهی کرد (۵۹)

۶ ـ عالمی دیگر بباید ساخت وز نو آدمی (۱۵۱)

۷ ـ مثل زرافه باش، یک سر و گردن از بقیه بالاتر (۶۵)

۸ ـ قصه‌هایی برای از بین بردن غصه‌ها (۴۰)

۹ ـ عکس و مکث (۱۱)

۱۰ ـ روز را خورشید می‌سازد، روزگار را ما (۵۴)

۱۱ ـ بیا زندگی را بسازیم نه با زندگی بسازیم (۵۵)
۱۲ ـ خود را فتح نه دنیا را (۵۰)
۱۳ ـ از ترسیدن بترسید (۶۵)
۱۴ ـ یک روز را ۳۶۵ بار تکرار نکنیم، ج ۱ (۴۰)
۱۵ ـ یک روز را ۳۶۵ بار تکرار نکنیم، ج ۲ (۲۲)
۱۶ ـ عمر کوتاه نیست ما کوتاه می‌کنیم (۶۴)
۱۷ ـ پیام‌هایی از ملکوت (۴۴)
۱۸ ـ وقتی تو تغییر می‌کنی، دنیا تغییر می‌کند (۷)
۱۹ ـ خوشبختی ساختنی است نه یافتنی (۶۲)
۲۰ ـ ز مثل زندگی (۱۰۱)
۲۱ ـ اول خودمان را پیدا کنیم، نیمه گمشده پیشکش (۷۰)
۲۲ ـ قفل یعنی کلیدی هم هست (۱۰۱)
۲۳ ـ تغییر از «من» آغاز می‌شود (۸۳)
۲۴ ـ از موج تا اوج (۷۲)
۲۵ ـ شما یک جوجه اردک زشت نیستید (۳۷)
۲۶ ـ قدرت هدیه خداوند به انسان (۲۸)

مرحله دوم آثارم شامل تبیین نظرات شخصی‌ام در دو حوزه رشد و تعالی درونی (نظریه اقتدار)* و روان‌شناسی موفقیت است.

در کتاب ملانصرالدین زندگی خویشتنیم (تهران، انتشارات بهار سبز، ۱۳۸۹) اشاراتی به نظریه اقتدار شده است. تصمیم دارم بعد از این، به ساختار کلی مجموعه کتاب‌های شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید

* ابتدا با عنوان «نظریه قدرت» مطرح گردید.

که بر مبنای قصه‌ها و حکایات کوتاه و الهام‌بخش است وفادار بمانم، اما در جلدهای بعدی این مجموعه از داستان‌های کوتاه در خدمت تشریح و تبیین نظریه اقتدار استفاده کنم. (قابل توجه دوستانی که این مجموعه را دنبال می‌کنند و می‌خواهند بدانند این مجموعه تا چند جلد و تحت چه شرایطی ادامه خواهد داشت).

در حیطه روان‌شناسی موفقیت نیز نظریات و تجربیات شخصی‌ام را در کتاب‌های زیر منعکس خواهم کرد:

۱ ـ آفریده شده‌ایم تا بیافرینیم (۳ جلد ـ قانون جذب)

۲ ـ چوپان دروغگوی زندگی خویشتنیم (روان‌شناسی اعتماد به‌نفس)

۳ ـ تنبل‌ها به بهشت نمی‌روند (روان‌شناسی انگیزه و تقویت نیروی اراده)

۴ ـ همیشه برای دلسرد شدن زود است (روان‌شناسی پشت‌کار ـ آشنایی با هفت‌خوان موفقیت)

۵ ـ بهترین‌ها نصیب بهترین‌ها می‌شود (روان‌شناسی موفقیت در بازار کسب و کار

با احترام و آرزوی بهترین‌ها

مسعود لعلی
masoodlaali.com
masoodlaali@gmail.com

برای عضویت در سامانه پیامک، جهت اطلاع از چاپ آخرین کتاب‌ها و برگزاری کارگاه‌های آموزشی‌ام و نیز ارائه انتقادات و پیشنهادات یک پیامک به شماره ۳۰۰۰۷۶۵۰۰۰۵۷۷۳ با ذکر مشخصات خود (نام و نام خانوادگی، سن، شهر محل سکونت، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی) ارسال نمایید.

۱

داستان‌های مسئولیت

مرد بزرگ بر خود سخت می‌گیرد و مرد کوچک به دیگران.
«کنفوسیوس»

به اندازه کافی سرهنگ کشته نشده

همهٔ رهبران کارآمدی که من با آنها سر و کار داشته‌ام چهار نکته ساده را می‌دانستند:

رهبر کسی است که پیرو دارد.
رهبری محبوب قلب شدن نیست، بلکه کسب نتیجه است.
رهبران کاملاً پیدایند، و آشکار و سرمشق و نمونه‌اند.
رهبری مقام، امتیاز، عنوان و پول نیست، مسئولیت است.

معلم تاریخ سال‌های اخیر دبیرستان فردی بسیار فهمیده بود. او که در جنگ به شدت مجروح شده بود روزی به شاگردان گفت: از میان انبوه کتاب‌هایی که دربارهٔ جنگ اول جهانی نوشته‌اند، به میل خود، بحثی را انتخاب و به صورت مقاله‌ای تحقیقی ارایه کنند.

در هنگام بحث دربارهٔ این مقاله‌ها، یکی از شاگردان گفت: نویسندگان این مقاله‌ها همگی معتقدند جنگ جهانی اول از نظر نظامی یکسره نماد بی‌کفایتی بوده است. چرا؟

معلم بی‌درنگ پاسخ داد: «زیرا در دوران جنگ به اندازهٔ کافی سرهنگ کشته نشد. سرهنگان در پشت جبهه بودند و جنگ و مرگ را به سربازان خط مقدم سپرده بودند».

رهبران کارآمد تفویض اختیار می‌کنند اما گزینش معیارها را واگذار نمی‌کنند. این کار مهم را خود به عهده می‌گیرند.*

*. دراکر، پیتر. روزنوشت پیتر دراکر، ترجمهٔ فضل‌الله امینی، تهران: فرا ۱۳۸۶.

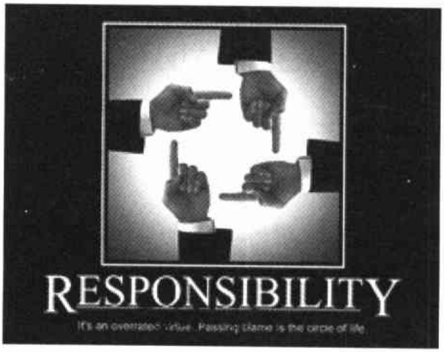
Whatever happens, take responsibility
"Antony Robbins"

رهبری یعنی مسئولیت

مواقعی که مردم مرتکب اشتباه می‌شوند، دوست دارند تقصیر را به گردن کس دیگری بیندازند.

در واقع، همهٔ ما شبیه آن پسر کوچولویی هستیم که پا روی دم گربه گذاشته بود و هنگامی‌که مادرش در اثر سر و صدای وحشتناک گربه از اتاق مجاور فریاد زد که:

«تامی، تامی؛ دم گربه را نکش!»



در پاسخ گفت:

«من دم گربه را نمی‌کشم، من روی دمش ایستاده‌ام. این اونه که می‌کِشه!»

آنچه باید جدی گرفته شود، مسئولیت‌های ماست نه خود ما.

نکته: اساساً در زندگی دو عمل وجود دارد: عمَلکردها و بهانه‌ها. تصمیم بگیرید که به کدام‌یک از این اعمال باید دست یازیده و کدام‌یک را انجام ندهید. دو شیوهٔ فکری کاملاً جدا و متفاوت براساس این اعمال وجود دارد که تنها یکی از آنها با موفقیت انجام می‌شود. یکی شیوهٔ فکری افراد درون‌گرا یعنی آنهایی که متمایل به عملکرد هستند و مسئولیت شخصی

اعمال، موفقیت‌ها و شکست‌های‌شان را خود برعهده می‌گیرند. آنها مـی‌داننـد اگر از نتایج اقدام‌های‌شان راضی نیستند، باید به آیینه نگاه کنند تـا مقـصر را با چشمان خود ببینند.

اما سایرین از پذیرش مسئولیت اعمال‌شان در زندگی سر باز می‌زننـد و پشت بهانه‌های مختلف خود را مخفی می‌کنند. زیرا آنها پیوسـته یـک عامـل بیرونی، شرایط یا دیگران را مقصر شکست‌های شخصی خود مـی‌داننـد و مـا این افراد را برون‌گرا می‌نامیم.

شکست افراد نسبت مستقیمی با میـل آنهـا بـه آوردن عـذرهای موجـه اجتماعی برای ناکامی‌های‌شان دارد. ما در امر مدیریت، نمی‌توانیم از پـذیرش این حقیقت که بایـد درون‌گـرا باشـیم فـرار کنـیم. مـردم از افـرادی پیـروی می‌کنند که به آنها احترام می‌گذارند. پس احترام وقتی به دست می‌آیـد کـه مسئولیت کارها را شخصاً به عهده بگیریم.*

---

* در هر شرایطی مسئولیت بپذیرید.

رهبران شرکت‌های موفق، در زمان کسب موفقیت سازمان خویش، به شیشه نگاه می‌کنند زیرا در شیشه همکاران خود را می‌بینند و موفقیت سازمان را به آنها نسبت می‌دهند.
رهبران شرکت‌های موفق، در زمان شکست سازمان خویش، به آیینه نگاه می‌کنند. زیرا در آیینه فقط خود را می‌بینند و باور دارند که مسئولیت شکست بر عهدهٔ خود آنان است.

تقسیم سرزنش و اعتبار

فرزانه‌ای گفته است که در تقسیم سرزنش و اعتبار، سهم رهبران خوب از سرزنش کمی بیشتر از سهم واقعی آنان و سهم اعتبار آنان کمی کمتر از سهم واقعی آنان است. داستانی که در پی می‌آید، صحت این گفته را به وضوح تأیید می‌کند:

پس از نبرد گتیزبرگ ژنرال رابرت‌لی و نیروهای وابسته به ایالات جنوبی آمریکا در حال عقب‌نشینی به طرف ویرجینیا بودند که آبراهام لینکلن به آسیب‌پذیری آنان پی برد و برای جلوگیری از تلفات بیشتر به ژنرال جورج مید دستور داد به آنها حمله کند.

لینکلن یادداشتی ضمیمهٔ دستور خود کرد که متن آن چنین بود: «دستور حمله‌ای که صادر کرده‌ام یک دستور رسمی و ثبت شده نیست. اگر موفق شدی، نیازی به اعلام رسمی آن وجود ندارد و می‌توانی از اعتباری که

از این بابت نصیب تو خواهد شد، بهره‌مند شوی. در غیر این صورت، من شخصاً مسئولیت آن را برعهده خواهم گرفت.»

هیچ‌کس را سرزنش نکنید از هیچ‌کس انتظار نداشته باشید، خودتان کاری بکنید.

«تام پیترز»

سه پاکت نامه

آقای اسمیت به تازگی مدیرعامل یک شرکت بزرگ شده بود. مدیرعامل قبلی یک جلسهٔ خصوصی با او ترتیب داد و در آن جلسه سه پاکت‌نامه در بسته که شماره‌های ۱ و ۲ و ۳ روی آنها نوشته شده بود به او داد و گفت: «هر وقت با مشکلی مواجه شدی که نمی‌توانستی آن را حل کنی، یکی از این پاکت‌ها را به ترتیب شماره باز کن.»

چند ماه اول همه چیز خوب پیش می‌رفت تا اینکه میزان فروش شرکت کاهش یافت و آقای اسمیت بدجوری به دردسر افتاده بود. در ناامیدی کامل، آقای اسمیت به یاد پاکت‌نامه‌ها افتاد. سراغ گاوصندوق رفت و نامهٔ شمارهٔ ۱ را باز کرد. کاغذی در پاکت بود که روی آن نوشته شده بود: «همه تقصیر را به گردن مدیرعامل قبلی بینداز.»

آقای اسمیت یک نشست خبری با حضور سهامداران برگزار کرد و همهٔ مشکلات فعلی شرکت را ناشی از سوء مدیریت مدیرعامل قبلی اعلام کرد. این نشست در رسانه‌ها بازتاب مثبتی داشت و باعث شد که میزان فروش افزایش یابد و این مشکل پشت سر گذاشته شد.

یک سال بعد، شرکت دوباره با مشکلات تولید توأم با کاهش فروش مواجه شد. با تجربهٔ خوشایندی که از پاکت اول داشت، آقای اسمیت بی‌درنگ سراغ پاکت دوم رفت. پیغام این بود: «تغییرساختار بده.»

آقای اسمیت به سرعت طرحی برای تغییر ساختار اجرا کرد و باعث شد که مشکلات فروکش کند. بعد از چند ماه شرکت دوباره با مشکلات رو به‌رو شد. آقای اسمیت به دفتر خود رفت و پاکت سوم را باز کرد. پیغام این بود: «سه پاکت نامه آماده کن.»

ناکامی‌های ما همواره از بهانه‌هایی که برای توجیه کردن آنها می‌آوریم بخشش‌پذیرترند.

«نویسنده لاروشفوکو»

نقش تعصب نسبت به خود در دریافت بازخورد ارزیابی عملکرد

آیا تا به حال توجه کرده‌اید که مردم چگونه سرزنش و انتقاد مربوط به شکست‌هایشان را از خود منحرف کرده و در عین حال موفقیت‌ها را سریعاً به خود نسبت می‌دهند؟ این پدیده اتفاقی نیست، بلکه کاملاً منطقی و قابل پیش‌بینی است.



دریافت‌ها و ادراکات ما از انسان‌ها با ادراک و دریافت‌مان از اشیای غیرزنده‌ای نظیر میز، ماشین یا ساختمان متفاوت است، زیرا برخلاف اشیای بی‌جان، ما در مورد کارهای انسان‌ها حدس و گمان می‌زنیم و از آنها استنباط‌های گوناگونی می‌کنیم.

اشیای بی‌جان تابع قوانین هستند؛ ولی هیچ‌گونه اعتقاد، انگیزه یا میل و خواستی ندارند. در حالی‌که انسان‌ها موجوداتی باورمند، انگیزه‌مند و علاقه‌مند هستند. نتیجهٔ این مشخصات انسانی این است که در بررسی انسان‌ها، ما کوشش می‌کنیم تا توضیحاتی در مورد علت رفتارهای خاص آنها

در ذهن خود بپروریم. بنابراین، دریافت و داوری ما در مورد کارهای یک نفر به طور جدی از فرضیاتی که در مورد وضع و حالت درونی او می‌کنیم، تأثیر می‌پذیرد.

نظریهٔ «نسبت دادن» یا تخصیص می‌تواند به ما در تبیین روش‌های مختلف داوری‌مان در مورد مردم، برحسب معنای خاصی که برای رفتار خاصی قائل می‌شویم، کمک کند. پایهٔ اصلی این نظریه بر این فرض قرار دارد که ما در تبیین رفتار یک نفر تلاش می‌کنیم تا رفتار او را به یک علت داخلی یا خارجی منتسب نماییم.

این داوری و تشخیص، به هر حال، به طور عمده به سه عامل زیر بستگی دارد:

۱ ـ تمایز

۲ ـ وفاق و اجماع

۳ ـ ثبات و استمرار

نخست اجازه دهید تا تفاوت بین علیت داخلی و خارجی را روشن کرده، سپس به تشریح هر یک از عوامل تعیین‌کننده سه‌گانه بپردازیم.

رفتارهای دارای علت و منشاء داخلی، رفتارهایی هستند که تحت کنترل انسان انگاشته می‌شوند. رفتار با منشاء و علت خارجی رفتاری است که تصور می شود معلول عوامل خارجی است؛ به این معنا که فرض می‌شود انسان به علت فشار شرایط خارجی مجبور به این رفتار شده است.

چنانچه یکی از کارمندان شما دیروقت به سر کار بیاید، ممکن است تأخیر او را به شب‌زنده‌داری تا نیمه‌های شب و در نتیجه تا دیروقت خوابیدن صبح مرتبط کنید. چنین انتسابی یک انتساب و تخصیص داخلی است، ولی

چنانچه تأخیر او را ناشی از یک حادثهٔ جدی خودرویی که موجب شلوغی مسیر همیشگی او شده بدانید، به این ترتیب آن را به یک علت خارجی منتسب کرده‌اید.

منظور از تمایز و مجزا بودن این است که آیا یک نفر در شرایط متفاوت رفتارهای متفاوتی از خود بروز می‌دهد؟ آیا کارمندی که امروز دیر آمده به علت «طفره رفتن از کار» مورد شکایت همکاران هم‌ردیف خود نیز هست؟ ما می‌خواهیم بدانیم که آیا این رفتار او غیرمعمولی است یا همیشگی. اگر رفتار او غیرمعمول و موردی باشد، می‌توان آن را به عامل خارجی منتسب نمود. ولی چنانچه رفتاری غیرمعمول نباشد، به احتمال زیاد به عنوان رفتاری با منشأ درونی انگاشته خواهد شد.

چنانچه هر کس که در شرایط مشابهی قرار می‌گیرد رفتار مشابهی داشته باشد، می‌توانیم بگوییم که بین افراد وفاق و اجماع وجود دارد. رفتار کارمند دیرآمده ما به شرطی با این معیار تطبیق می‌کند که همهٔ کارکنانی که برای آمدن به سر کار از همان مسیر استفاده می‌کنند دیر رسیده باشند. از دیدگاه نظریهٔ تخصیص چنانچه درجه وفاق و اجماع بالا باشد، به احتمال زیاد شما دیرآمدن آن کارمند را به یک عامل خارجی منتسب می‌کنید، در حالی‌که اگر بقیهٔ کارمندانی که از همان مسیر می‌آیند به موقع به سر کار آمده باشند، شما دیر آمدن او را ناشی از علت داخلی خواهید دانست.

و در نهایت یک مشاهده‌گر به جست و جوی ثبات و پایداری در کارهای یک نفر می‌پردازد. آیا یک فرد خاص دارای رفتار یکسانی در طول زمان است؟ ده دقیقه دیر آمدن به سر کار برای کارمندی که یک‌بار این کار را کرده است (چندین ماه چنین کاری نکرده است) همانند کارمند دیگری

که دیر آمدن برایش یک کار همیشگی است و (هفته‌ای دو یا سه بار دیر می‌آید)، تلقی و برداشت نمی‌شود. هر چه که رفتار یک نفر از ثبات و استمرار بیشتری برخوردار باشد، در نگاه ناظر خارجی منشأ داخلی بیشتری برای آن تصور خواهد شد.

افراد تمایل دارند تا موفقیت‌های‌شان را به عوامل داخلی نظیر توانایی یا تلاش و کوشش خود نسبت داده و شکست خود را به گردن عوامل خارجی نظیر شانس و اقبال بیندازند.

یکی از یافته‌های جالب‌تر نظریهٔ تخصیص این است که اشتباهات یا تعصب‌ها و یک‌جانبه‌نگری‌هایی وجود دارد که انتساب بی‌طرفانه را خدشه‌دار می‌کند. برای مثال، افراد تمایل دارند تا موفقیت‌هایشان را به عوامل داخلی نظیر توانایی یا تلاش و کوشش خود نسبت داده و شکست خود را به گردن عوامل خارجی نظیر بدشانسی بیندازند. این تعصب و طرفداری از خود اغلب موجب دشواری ارایهٔ بازخورد صادقانه و دقیق عملکرد به کارمندان می‌شود.

همان‌طور که انتظار می‌رود و قابل پیش‌بینی است، بازخورد داده شده در مورد عملکرد کارمندان در جلسات بازنگری سالانه بسته به اینکه مثبت یا منفی باشد توسط آنها تحریف می‌شود. بنابراین از اینکه کارمندان در زمان شنیدن ارزیابی مثبت از خودشان تقدیر می‌کنند و در صورت شنیدن ارزیابی منفی در به در به دنبال یک عامل خارجی می‌گردند تا تقصیر را به گردن آن بیندازند، تعجب نکنید.*

* کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی

سه کلمه هست که اگر مدیرعاملی بتواند به زبان بیاورد شاهکار کرده است: «من اشتباه کردم».

«پاتریک لنچیوتی»

قوانین رسیدن به موفقیت

۱ ـ همیشه رییس درست می‌گوید.

۲ ـ اگر زمانی متوجه شدید که واقعاً رییس اشتباه کرده است، به قانون ۱ مراجعه کنید!

نکته: یکی از مسائل مهم مسئولیت‌پذیری، توانایی قبول این مطلب است که ما همه‌چیز را نمی‌دانیم، مدیران ضعیف، هیچ‌گاه این دو کلمه را نمی‌گویند: «من نمی‌دانم» و در عوض می‌گویند: «بگذار بعداً می‌گویم» و سعی می‌کنند برای حفظ آبرو نصف روز را به دنبال جواب بگردند. دیگران فروتنی می‌کنند و می‌گویند: «من فکر می‌کنم اگر خودت دنبال اطلاعات بگردی شاید برایت بهتر باشد» بعضی به راحتی دروغ می‌گویند و امیدوارند حدس‌شان درست باشد.

مدیری که فاقد بلوغ فکری است، با مدیری که فکر می‌کند مجبور است تصور عالِم بودن را در ذهن دیگران ایجاد کند و فردی باشد که تمام جواب‌ها را در اختیار دارد، خیلی زود اعتبار خود را از دست می‌دهد و در نتیجه توانایی ریاست خود را نیز از بین می‌برد.*

---

* دابلیو استیو بران

اگر....

اگر آرایشگر اشتباه کند
یک مدل جدید به کار برده است.

***

اگر خیاط اشتباه کند،
مد جدید دوخته است.

***

اگر راننده اشتباه کند،
تصادف است، پیش می‌آید.

***

اگر پزشک اشتباه کند،
همه عمل‌ها موفق نیستند.

***

اگر مهندس اشتباه کند،
یک اقدام و ابتکار جدید به کار بسته است.

***

اگر دانشمند اشتباه کند،
یک اختراع جدید است.

***

اگر معلم اشتباه کند،
یک نظریهٔ جدید را توضیح داده است.

***

اگر رییسم اشتباه کند،
من اشتباه کرده‌ام!

***

اگر من اشتباه کنم،
«اشتباه کرده‌ام!!!»

***

۲

داستان‌های مربوط به مباحث کلی مدیریت

سرباز یعنی کسی که خودش را تسخیر می‌کند.

خودمدیریتی

روزی فردریک کبیر امپراتور روس، در اطراف برلین قدم می‌زد که با مرد بسیار پیری که مثل شاخ شمشاد از جهت مخالف می‌آمد رو به‌رو شد.

فردریک از تبعهٔ خود پرسید: «تو کیستی؟»

پیرمرد پاسخ داد: «من یک شاه هستم.»

فردریک خندید و گفت: «یک شاه، قلمرو سلطنت تو کجاست؟»

پیرمرد مغرور پاسخ داد: «خودم، هر یک از ما سلطان و شاه زندگی خود هستیم».

قبل از مدیریت بر خانه، سازمان یا اداره و جامعه بر خود مدیریت کنیم و مدیر خود باشیم. رهبران نمی‌توانند تا وقتی از پس خودشان برنیامده‌اند از پس دیگران برآیند.*

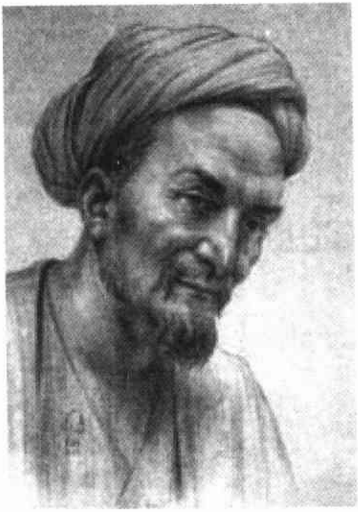
* جوهرهٔ مدیریت نوشتهٔ جان سی. ماکسول

این مقام نیست که رهبر را می‌سازد،رهبر است که مقام را می‌سازد.
«جان‌سی ماکسول»

داستان مدیریتی سعدی

این ضرب‌المثل بسیار مشهور است: «اگر این میز ماندنی بود به تو نمی‌رسید».
سعدی همین مضمون را بسیار زیبا در حکایتی دربارهٔ قزل ارسلان آورده است:

قزل ارسلان قلعه‌ای سخت داشت که گردن به الوند بر می‌افراشت...



روزی مسافر جهان‌دیده‌ای به دیدار قزل‌ارسلان می‌آید. او با اشاره به قلعه‌ای که در آن اقامت داشته است از مسافر با تفاخر می‌پرسد که چنین قلعهٔ محکمی در جای دیگری دیده‌ای؟! مسافر جهان‌دیده با جواب خردمندانه‌ای پاسخ می‌دهد:

بخندید کین قلعه‌ای خرّمست
ولیکن نپندارمش محکم‌ست
نه پیش از تو گردن‌کشان داشتند
دمی چند بودند و بگذاشتند
نه بعد از تو شاهان دیگر برند
درخت امید تو را برخورند...

اگر ملک برجم بماندی و تخت
تو را کی میسر شدی تاج و تخت

سعدی در دنبالهٔ این حکایت، می‌آورد:

چو آلب‌ارسلان جان به جان‌بخش داد
پسر تاج شاهی به سر بر نهاد
چنین گفت دیوانه‌ای هوشیار
چو دیدش پسر روز دیگر سوار
زهی ملک و دوران سر در نشیب
پدر رفت و پای پسر در رکیب

و نتیجه اینکه:

نکویی کن امسال چون ده تُراست
که سال دگر دیگری دهخداست

شرح حکایت

پُست‌های سازمانی و موقعیت‌های اداری و نظایر آن موقتی و ناپایدارند. بنابراین صاحبان آن در هنگام قدرت و توانایی باید از توان خود در جهت خدمت بهره گیرند. و باز هم به قول سعدی:

دریاب کنون که نعمتت هست
کین دولت و ملک می‌رود دست به دست...*

* منبع: رنجبر کلهرودی، عباس. ۱۳۸۳. اندیشه‌های مدیریت ایرانی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران. ص ۵۴

تمام رهبران بزرگ دو ویژگی دارند: یکی اینکه می‌دانند می‌خواهند به کجا بروند، دوم اینکه می‌توانند دیگران را تشویق نمایند که همراه‌شان بروند.

رهبری یعنی نفوذ

ژنرال آیزنهاور[1] به هنگام آموزش افسران جوان عادت داشت هنر رهبری را با یک رشته نخ کوتاه به نمایش گذارد.

او رشته‌ای نخ کوتاه در مقابل هر افسری می‌گذاشت و می‌گفت:

«ببین، سرنخ را بکش تا به هر کجا که هدایتش می‌کنی به دنبالت بیاید. حالا آن را هُل بده، خواهی دید که تا به جایی نخواهد رفت».

پس آنگاه به آرامی در چشمان افسر می‌نگریست و می‌گفت:

«هدایت و رهبری مردم نیز دقیقاً به همین‌گونه است».

1. Eisenhower

درس بزرگ

روزی مردی سعی داشت تا برهٔ مورد علاقه‌اش را به داخل خانه ببرد ولی بره وارد خانه نمی‌شد و پاهایش را محکم بر زمین فشار می‌داد.



خدمتکار منزل وقتی این صحنه را دید نزدیک شد و انگشتش را داخل دهان بره گذاشت. بره شروع به مکیدن کرد. خدمتکار داخل خانه رفت و بره هم به دنبالش راه افتاد.

مدیران موفق می‌دانند که برای اثر گذاشتن بر دیگران ابتدا باید خواسته‌های آنها را درک کرد.

میزان واقعی توانایی رهبری، درجهٔ نفوذ رهبر است، نه بیشتر و نه کمتر.

«۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری»

سوء مدیریت

ـ : از وقتی سرپرست تیم شدی خیلی از افراد، سازمان را ترک کرده‌اند...

احتمالاً آنها فهمیدند که با سرپرستی تو هیچ آیندهٔ کاری نخواهند داشت!...

مدیریت شرایط را به دقت بررسی کرد و نتیجه‌گیری کرد که...

تو کمک کردی که مشکل افزایش نیروی انسانی تحت کنترل قرار بگیرد! بنابراین تو را به سمت مدیرکل کوچک‌سازی ارتقا داد!!

سازمان چیزی به جز ظرفیت جمعی کارکنان آن به آفرینش ارزش نمی‌باشد.

«لویی گشنر»

مدیریت موفق مثل شعبده‌بازی است

یک روز رییس یک شرکت در رستورانی،واقع در مرکز شهر ناهار می‌خورد. وسط ناهار بود که صدای آشنای ۴ نفر را از غرفهٔ کناری شنید. بحث آنقدر شدید بود که او نمی‌توانست استراق سمع نکند. او می‌شنید که هر یک از مدیران با غرور درباره قسمت خود داد سخن می‌دادند. مهندس ارشد بخش تولید می‌گفت:«بحثی نیست، بخشی که مهم‌ترین کمک را به موقعیت یک شرکت می‌کند بخش تولید است. اگر شما در شرکت خود تولید خالص نداشته باشید، پس هیچ دستاوردی نخواهید داشت.»

ناگهان مدیر بخش فروش، وسط حرف او پرید و گفت: «اشتباه است! بهترین تولید دنیا بی‌فایده است مگر اینکه برای فروش آن، بخش فروش و بازاریابی نهایت سعی خود را بکنند.»

معاون سازمان که مسئول روابط عمومی و همگانی بود، نظر دیگری داشت و می‌گفت: «اگر شما درون و برون شرکت تصویر خوبی نداشته باشید، شکست حتمی است. هیچ‌کس محصول شرکتی را که مورد اطمینان نیست نمی‌خرد.»

دیگر معاون رییس که مسئولیت روابط انسانی سازمان را به عهده داشت، در واکنش به او گفت: «ما همه می‌دانیم که قدرت یک شرکت بر پایه افراد آن شرکت است. یک شرکت با افرادی که شخصاً دارای انگیزه قوی منفی هستند، به بن‌بست می‌رسد.»

هر یک از چهار مرد بلند پرواز در زمینه مورد علاقه خود بحث می‌کردند. بحث ادامه یافت تا اینکه رییس ناهار خود را تمام کرد. او هنگام بیرون رفتن از رستوران کنار غرفه آنها ایستاد و گفت: «آقایان محترم، من ناخودآگاه به صحبت‌های شما گوش کردم و از افتخاری که هر یک از شما در قسمت خود به دست آورده‌اید، لذت بردم، اما باید بگویم که تجربه به من نشان داده است همه شما اشتباه می‌کنید. هیچ بخشی از یک شرکت به‌تنهایی مسئول موفقیت آن نیست. اگر شما به عمق مسئله فکر کنید، در می‌یابید که مدیریت یک شرکت موفق درست مثل شعبده‌بازی است که سعی می‌کند توپ را در هوا نگه دارد. چهار عدد از این توپ‌ها سفید هستند و روی یکی از آنها نوشته شده است: «تولید.» روی دیگری نوشته شده است: «فروش.» روی توپ دیگر نوشته شده «روابط عمومی و همگانی» و روی توپ چهارم نوشته شده: «مردم.» علاوه بر این چهار توپ سفید، یک توپ قرمز نوشته شده است: همیشه شعبده‌باز باید به خاطر داشته باشد که هرچه اتفاق بیفتد نباید توپ قرمز را روی زمین بیندازد.»

حق با او بود. یک شرکت با بهترین میزان تولید، عالی‌ترین وجه در بین مردم، داشتن افراد بسیار متعهد و پشتیبانی مالی بسیار بالا، بدون سود به زودی دچار مشکل می‌شود. مشکلی که به سرعت ۵۰۰ شرکت موفق را به یک خاطره تبدیل می‌کند.

«بران، دابلیو استیون»*

* منبع: بران، دابلیو استیون ۱۳۸۰ ـ ۱۳ اشتباه مهلک مدیران و طریقه اجتناب از آنها. ترجمه: لعیا موسایی. تهران. نسل نواندیش.

آدم بدبین از باد می‌نالد.
آدم خوش‌بین انتظار دارد هوا تغییر کند.
رهبر بادبان را بر می‌افرازد.
«هلن چاپن»

جای‌خالی

امتحان گزینش مدیریت بود. از داوطلبان خواسته می‌شد تا بر روی تخت‌سیاه کلاس محل آزمون، در حالی‌که تخته پُر بود از یادداشت‌های دانش‌آموزان، کلمه مدیریت را بنویسند. نفر اول با کمی دقت توانست جایی خالی پیدا کند و کلمه مدیریت را نوشت. دومی دقت بیشتری به خرج داد تا محلی را بیابد و آنگاه کلمه مدیریت را با خطی خوش و به دو زبان نوشت. سومی در حالی‌که به تخته نگاه می‌کرد آرام خم شد،تخته پاک‌کن را برداشت و تخته را پاک کرد و رفت. به نظر شما کدام‌یک در گزینش پذیرفته می‌شوند؟

نکته: عمل یکی از مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت است. مدیری در این‌باره می‌گوید:«نگاه کردن چیزی است. دیدن آن‌چه، که به آن نگاه می‌کنیم چیز دیگری است.

درک چیزی که می‌بینیم باز چیز دیگری است.

آموختن از آن‌چه که درک می‌کنیم باز هم چیز دیگری است.

اما عمل کردن به چیزی که آموختیم، به راستی از همه ارزشمندتر است.»

۳

داستان‌های کار تیمی - احساس تعلق و تعصب سازمانی و مدیریت بر قلب‌ها

شکل آرمانی یک بنگاه، ایجاد میدانی برای جولان اندیشه‌هاست، نه فرصتی برای ایجاد پُست و مقام.
«تام پیترز»

دیوار ژاپن (مشارکت کارکنان)

مجتبی کاشانی یکی از مدیران اجرایی کشور با بیان خاطره بازدیدش از یک کارخانهٔ ژاپنی تولید کلاچ اتومبیل در سال ۱۹۸۷، از ساخت «دیوار ژاپن» در این کارخانه صحبت به میان می‌آورد. دیواری که برخلاف «دیوار چین»، نه براساس ظلم و استبداد بلکه براساس اندیشه‌های شکوهمند کارکنان به وجود آمده است: «در حین مشاهده و بازدید از عجایب گوناگون در سالن تولید این کارخانه، متوجه یکی از دیوارهای این سالن به طول حدود ۵۰ متر و ارتفاع ۸ متر شدم که تمامی سطح آن از کاغذهای نوشته‌شده‌ای پوشانیده شده بود. کنجکاوی، مرا به سؤال وادار کرد. در پاسخ دریافتم که این کاغذها پیشنهادهای کارکنان این واحد برای تبدیل روش تولید به (CAD/CAM ساخت به کمک کامپیوتر طراحی به کمک کامپیوتر) می‌باشد و هر یک از کارکنان به طور متوسط ۱۱ پیشنهاد کتبی داده است. مدیریت نیز چون موفقیت در اجرای این طرح را مدیون پیشنهادهای کارکنان در همهٔ سطوح می‌داند برای تشویق و اشاعهٔ سیستم مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات،

بزرگترین دیوار طولی این سالن را با اندیشهٔ آنان آراسته است. می‌گفتند این کار هم به ما و هم به آنها انرژی، دلگرمی، انگیزه و سرفرازی می‌دهد...»*

* کاشانی، مجتبی. ۱۳۸۲. نقش دل در مدیریت. چاپ دوم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

تنها عمل مؤثر برای نفوذ در دیگران آن است که نظر آنان را به مشارکت و همکاری جلب کنید.

«هری اوراستریت»

من پیشنهاد می‌دهم پس هستم

یک کارگر ژاپنی در پاسخ به این سؤال که «چه انگیزه‌ای باعث شده است که وی سالانه حدود هفتاد پیشنهاد فنی به کارخانه بدهد؟» جواب داد: «این کار به من این احساس را می‌دهد که شخص مفیدی هستم، نه موجودی که جز انجام یک سلسله کارهای عادی روزمره فایدهٔ دیگری ندارد.»



مشارکت کارکنان (مقاله)

به عنوان یک مدیر، حتماً می‌دانید که اگر کارکنان را برای حل مسائل و مشکلات درگیر موضوع کنید، چه نتایج فوق‌العاده‌ای می‌گیرید.

کن ایورسون، رییس هیئت مدیره «نیوکور» شرکت تولید فولاد چندین میلیارد دلاری، این موضوع را در آغاز فعالیت شرکتش تجربه کرده:

در واحد تولیدی «ایورسون» محصولات ریخته‌گری شده زیادی که به عنوان قطعات هواپیما ساخته می‌شد، مردود شناخته می‌شد. روش وی این

بود که خرابی را به کارگران نشان می‌داد و سپس به آنها نشان می‌داد که چگونه کیفیت کارشان را اصلاح کنند. ایورسون خواست که کارکنان محرک اصلی پیشرفت شوند. بنابراین او و سرپرست سالن، میز قرمز بزرگی را در میانهٔ سالن تولید قرار دادند و تمامی محصولات رد شده را که در هر روز تولید می‌شد روی میز انباشته می‌کردند.

نتیجه: کارکنان می‌آمدند و قطعات معیوب را نگاه می‌کردند. آنها را آزمایش می‌کردند و در مورد انطباق نداشتن محصولات با ویژگی‌های تعریف‌شده، صحبت می‌کردند. آنها به سرعت به این نتیجه رسیدند که بیشتر خطاهای ناشی از مشکلات ریخته‌گری قابل پیشگیری است. هر یک از کارکنان نظری دربارهٔ کاهش نرخ خرابی‌ها می‌دادند. شش هفته بعد، تعداد قطعات ریخته‌گری معیوب روی میز قرمزرنگ بدون اینکه مدیر یا سرپرست تولید، کلامی به زبان بیاورد، به شدت کاهش یافت. *

* منبع: سخن ساده ـ درس‌هایی از یک فعالیت، نوشتهٔ: کن ایورسون.

کار تیمی همواره ضروری است، چون به شما اجازه می‌دهد تا در صورت بروز مشکل، فرد دیگری را نکوهش کنید!

قاطر پیر (کار تیمی)

باران به شدت می‌بارید و مرد در حالی‌که ماشین خود را در جاده پیش می‌راند، ناگهان تعادل اتومبیل به هم خورد و از نرده‌های کنار جاده به سمت خارج منحرف شد. از حسن امر، ماشین صدمه‌ای ندید اما لاستیک‌های آن داخل گل و لای گیر کرد و راننده هر چه سعی نمود نتوانست آن را از گل بیرون بکشد. به ناچار زیر باران از ماشین پیاده شد و به سمت مزرعهٔ مجاور دوید و در زد. کشاورز پیر که داشت کنار اجاق استراحت می‌کرد به آرامی آمد و در را باز کرد.



راننده ماجرا را شرح داد و از او درخواست کمک کرد. پیرمرد گفت که ممکن است از دستش کاری برنیاید اما اضافه کرد که: «بذار ببینم فردریک چیکار می‌تونه برات بکنه».

با هم به سمت طویله رفتند و کشاورز افسار یک قاطر پیر را گرفت و با زور آن را بیرون کشید. تا راننده شکل و قیافهٔ قاطر را دید، باورش نشد که

این حیوان پیر و نحیف بتواند کمکش کند، اما چه می‌شد کرد، در آن شرایط سخت به امتحانش می‌ارزید.

با هم کنار جاده رسیدند و کشاورز طناب را به اتومبیل بست و یک سر دیگر آن را محکم دور شانه‌های فردریک (همان قاطر) بست و سپس با زدن ضربه بر پشت قاطر داد زد: «یالا، پل، فردریک، هری، تام، فردریک، تام، هری، پل... یالا سعی‌تون رو بکنین... آهان فقط یه کم دیگه، یه کم دیگه... خوبه تونستین».

راننده با ناباوری دید که قاطر پیر موفق شد اتومبیل را از گل بیرون بکشد. با خوشحالی و تعجب از کشاورز تشکر کرد و هنگام خداحافظی از او پرسید: «هنوز هم نمی‌تونم باور کنم که این حیوون پیر تونسته باشه، حتماً هر چی هست زیر سر اون اسامی دیگه‌ست، نکنه یه جادویی در کاره.»

کشاورز پاسخ داد: «ببین عزیزم، جادویی در کار نیست. اون کاررو کردم که این حیوون باور کنه عضو یه گروهه و داره یک کار تیمی می‌کنه، آخه می‌دونی قاطر مَن کوره!»

گروه چیست؟
افرادی که به‌تنهایی نمی‌توانند کاری انجام دهند و دور هم جمع شده تا نتیجه بگیرند که نمی‌توانند هیچ کاری را بدون یکدیگر انجام دهند.

چطور اینجا به خرابه تبدیل شد؟

روزی روزگاری در سرزمین چین سه دوست که آوازهٔ مدرسهٔ کاراتهٔ بالای تپه را شنیده بودند برای دیدن مدرسه به بالای تپه رفتند.

هنگامی‌که به بالای تپه رسیدند؛ دیدند مدرسه به خرابه‌ای تبدیل شده و هیچ‌کسی در آنجا نیست. هر یک سعی کردند حدس بزنند علت مخروبه شدن مدرسه در چه بوده؟



یکی گفت: حتماً دانشجویان جدید دیگر ثبت‌نام نکرده‌اند. با نداشتن دانشجو مجبور شده‌اند مدرسه را تعطیل کنند.

یکی دیگر گفت: حتماً استاد پیر شده و هیچ‌کسی نبوده که جانشین وی شود.

با نداشتن جانشین استاد، محصل‌های جدید نیز در مدرسه ثبت‌نام نکرده و مدرسه را تعطیل کرده‌اند و حال به مخروبه تبدیل شده.

نفر بعدی گفت: نه، من فکر می‌کنم به خاطر این باشد که مدرسه را تعمیر نکرده‌اند و به همین علت است که به مخروبه تبدیل شده.

اولی می‌گوید ممکن است هیچوقت نفهمیم علت واقعی آن چه بوده که اینجا به یک مخروبه تبدیل شده ولی یک چیز مشخص است و آن اینکه این مدرسه شهرت زیادی داشته و این به عهدهٔ ما است که بار دیگر آن را به دوران شکوفایی که داشته است برسانیم.

دومی می‌گوید: موافقید ببینیم هر یک از ما چه کاری می‌توانیم انجام دهیم.

من خیلی خوب کاراته بلدم و می‌توانم معلم کاراته بشوم.

دومی می‌گوید: من اشخاص زیادی را می‌شناسم و می‌توانم دانشجویان جدید برای ثبت‌نام پیدا کنم.

سومین نفر می‌گوید: من هم می‌توانم کارهای اداری مدرسه را انجام دهم.

سه نفر توافق کردند تا با کمک همدیگر مدرسه را تعمیر کنند و وظایف مدرسه را به عهده بگیرند.

پس از تعمیر مدرسه با کمک یکدیگر، محصلین شروع به ثبت‌نام کردند و پس از مدت کوتاهی مدرسه؛ به مدرسه خیلی موفقی تبدیل شد. یک‌شب سه نفری چند تا شیشه شراب گرفتند تا با هم نوشیده و موفقیت خودشان را جشن بگیرند. در حال مستی یکی از آنها گفت: من هیچوقت فکر نمی‌کردم انقدر موفق شویم.

فکر می‌کنید علت موفقیت ما در چه بوده؟

نفری که کاراته درس می‌داد می‌گوید: اینکه معلوم است، به خاطر درس دادن من است. من طوری درس می‌دهم که محصلین زود یاد می‌گیرند.

نفری که مدیریت آنجا را به عهده گرفته بود می‌گوید: نه تو کاملاً اشتباه می‌کنی.

موفقیت ما به خاطر نحوه‌ای است که من مدرسه را اداره می‌کنم نه به خاطر درس دادن تو.

نفر اول که مسئول پیدا کردن محصلین جدید بود می‌گوید: نه هر دوی شما اشتباه می‌کنید. همهٔ موفقیت ما به خاطر من است که توانسته‌ام دانشجویان جدید پیدا کنم.

برخورد آنها روزهای بعد نیز ادامه یافت و محصلین این تضاد را در محیط مدرسه احساس کرده، یکی پس از دیگری مدرسه را ترک نمودند.

آنها یک روز متوجه شدند که هیچ محصلی در مدرسه ندارند.

قبل از اینکه هر کدام به راه خودشان بروند بر سر یک موضوع به توافق رسیدند و آن این بود که علت شکست آنها به خاطر عدم مهارت معلم، عدم تعمیرات، عدم ادارهٔ مدرسه و یا عدم قادر بودن به پیدا کردن محصلین جدید نبود.

علت شکست آنان به خاطر عدم هماهنگی بین آنان بود.

بخشی از راه‌حل باشید، نه مسئله.

واردات قورباغه

روزی کشور انگلستان اقدام به واردات قورباغه می‌کند و یک شرکت جهان سومی هم هزار عدد قورباغه به آن کشور می‌فرستد. در فرودگاه نمایندهٔ شرکت انگلیسی مشاهده می‌کند که درب جعبهٔ حاوی قورباغه‌ها باز است و از مسئول تحویل‌دهی سؤال می‌کند که آیا تعداد آنها درست است یا خیر. مرد جهان‌سومی پاسخ می‌دهد که می‌توانید آنها را بشمارید.

مرد انگلیسی پس از اطمینان از صحیح بودن تعداد قورباغه‌ها، با تعجب می‌پرسد که چطور حتی یک قورباغه هم در طول مسیر از جعبه بیرون نپریده است که در پاسخ می‌شنود:

«اولاً هیچ‌کدام از قورباغه‌های جهان‌سومی حال پریدن ندارند، ثانیاً اگر احیاناً قورباغه‌ای هم قصد پریدن کند، سایر قورباغه‌ها پاهای او را می‌گیرند و به پایین می‌کشند».

راستی من و شما خیلی باید مواظب باشیم که در کار و زندگی‌مان مانند این قورباغه‌ها نشویم!

در جهان سوم هر کس کار بزرگی انجام می‌دهد، در کنار آن دو وسیلهٔ چوبی قوی نیز می‌سازد.

یکی نردبانی برای بالا رفتن دیگران، یکی چماقی برای آنکه دیگران بر سرش کوبند.

رمز پیشرفت کشورهای موفق در آن است که، از ساخت این دو وسیله، در کنار کار بزرگ انجام شده، جلوگیری می‌کنند.

از هم‌تیمی‌های خود نپرسید که برای شما چه کاری می‌توانند بکنند.
از آنها بپرسید شما چه کاری برای آنها می‌توانید انجام دهید.

«اروین جانسون»

تأثیر بر عملکرد دیگران

در سال ۲۰۰۵، تیم بسکتبال هاستون راکتس ایالت تگزاس آمریکا به دنبال یک بازیکن با استعداد برای اضافه کردن به تیمش بود. پس از تحلیل‌های مقدماتی، فهرستی از بازیکنان تهیه شد. بعضی از آنها موجود نبودند یا اینکه خیلی گران بودند. دیگران هم به نظر می‌آمد مناسب تیم نباشند.

با استفاده از تحلیل‌های تفصیلی، مدیر تیم راکتس بازیکنی به نام شین‌باتی‌یر را به عنوان کسی که تیم به آن نیاز دارد پیشنهاد کرد. کسی از این انتخاب متقاعد نشده بود. براساس معیارهای سنتی - امتیاز، گرفتن توپ از حلقه، دفاع و غیره - باتی‌یر فقط یک بازیکن



متوسط بود. اما تحلیل هاستون یک قدم فراتر رفته بود. تحلیل به گونه‌ای بود که می‌شد عملکرد اعضای تیم، وقتی باتی‌یر در زمین بود، را فهمید. هر وقت باتی‌یر در زمین بود، صرف‌نظر از اینکه کجا بازی کند، هم‌تیمی‌هایش بهتر

بازی می‌کردند و اعضای تیم حریف بدتر. باتی‌یر یکی از ستارگان تیم هاستون هنوز در این تیم بازی می‌کند.

در تیم‌های موفق روحیهٔ همکاری باعث رشد و بالندگی گروه می‌شود در نتیجه همه از این رشد منتفع می‌شوند. در واقع بازی برنده برنده است. اما در تیم‌های شکست‌خورده خودخواهی باعث می‌شود افراد تنها به فکر خود باشند و متوجه منافع دیگران نباشند، از این رهگذر بازی برنده ـ بازنده شکل می‌گیرد. این نوع همکاری منصفانه نخواهد بود.

در این رابطه به حکایت شراکت مرغ و خوک که از کتاب «این موش دوم است که پنیر را می‌خورد» انتخاب کرده‌ام توجه کنید:

یکی بود یکی نبود، مرغی بود که ایده‌های خوبی در سر داشت. او به خوک گفت: «بیا با هم کار کنیم، به این ترتیب می‌توانیم درآمد بیشتری کسب کنیم.»

خوک خرخری کرد و گفت:

«البته با حضور من، حالا این همکاری به چه صورت خواهد بود؟»

مرغ گفت:

«کاملاً ساده است، ما شرکت‌های‌مان را ادغام کرده و شرکت «همبرگر و تخم‌مرغ» را تأسیس می‌کنیم. من تخم‌مرغ‌هایم را می‌آورم و تو هم همبرگرها را.»

خوک مدتی فکر کرد، بالاخره گفت:

«در حقیقت، این فکر نسبتاً خوبی است، اما در این صورت، من از بین می‌روم.»

مرغ پاسخ داد: «خُب در چنین شراکتی این مشکلات هم پیش می‌آید.»

مسابقهٔ قایق‌رانی

یک تیم آمریکایی با یک تیم ژاپنی تصمیم گرفتند که مسابقهٔ قایق‌رانی برگزار کنند. روز مسابقه هر دو تیم آماده شدند.

وقتی آمریکایی‌ها یک مایل اول را طی کردند ژاپنی‌ها به خط پایان رسیده بودند. تیم آمریکایی از باخت خود بسیار ناامید شدند. مسئول تیم دستور داد تا بررسی‌های لازم برای تعیین دلایل باخت مشخص شود. برای این کار یک تیم مشاور انتخاب و بررسی‌ها شروع شد و اقدام اصلاحی را پیشنهاد دادند.

یافته‌های تیم مشاوره حاکی از این بود که در تیم ژاپن هشت نفر پارو می‌زنند و یک نفر هدایت می‌کند و در تیم آمریکا هشت نفر هدایت می‌کنند و یک نفر پارو می‌زند. نتیجه این بود که تعداد زیادی در تیم آمریکا هدایت می‌کنند و تعداد کمی پارو می‌زنند.

روز مسابقه در سال بعد مجدداً فرا رسید. ساختار مدیریت تیم آمریکایی به کلی متحول شد. ساختار جدید بدین صورت بود: چهار مدیر راهنمایی و هدایت، سه مدیر راهنمایی منطقه‌ای و یک سیستم ارزیابی عملکرد جدید برای ارزیابی و تشویق فردی که وظیفهٔ پارو زدن را برعهده دارد.

تیم آمریکایی این بار پس از مایل دوم نتیجه را واگذار کرد. مدیر تیم در نهایت شخصی که پارو می‌زد را به دلیل عملکرد ضعیف برکنار کرد و به مدیران به خاطر شناسایی مشکلات پاداش داد.

مـدیریت ممکـن اسـت در بـرج‌هـای مؤسـسات مدیریت تدریس شود امـا روی کـف‌هـای خـاکی مغازه‌ها و کارخانجات آموخته می‌شود.

«ر. شوکلا»

از کارگری به کارمندی

نزد یکی از دوستانم که مدیر کارخانه بزرگی در اصفهان بـود، سـفارش پـسر جوانی را برای استخدام در قسمت حسابداری کارخانه کردم.

پسر جوان در کارخانه مشغول کار شد و پس از دو هفته نزد من آمـد و گفت: «مگر قرار نبود در قسمت حسابداری مشغول کار شوم؟»

گفتم: «چرا».

گفت: «اکنون دو هفته است که در سالن تولید، کنار کـارگران مـشغول کارهای طاقت‌فرسا هستم و دیگر به کارخانه نخواهم رفت.»

پس از مدتی دوست کارخانه‌دار خود را دیدم و جریـان را از وی سـؤال کردم که جواب داد: «کارمندی که می‌خواهد در قسمت‌های دفتری کارخانـه من کار کند، باید بداند کارگران خـط تولیـد چگونـه و بـا چـه مـشقتی کـار می‌کنند، همان‌طور که خودم قبلاً این‌گونه بوده‌ام».*

* راوی این داستان برای من معلوم نبود.

هیچ رهبر واقعی اندیشه‌ها و ایده‌های زیردستان را به نام خود مصادره نمی‌کند.
«جک ولش»

شیر همه‌فن حریف

یک روز آفتابی، شیری در بیرون لانه‌اش نشسته بود و آفتاب می‌گرفت؛ در همین حال روباهی سر رسید؛

روباه: «می‌دانی ساعت چند است؟ ساعت من خراب شده است.»



شیر: «اوه. من می‌توانم به راحتی برایت درستش کنم.»

روباه:«اوه. ولی پنجه‌های بزرگ تو فقط آن را خراب‌تر می‌کند.»

شیر: «اوه نه، بده برایت تعمیرش می‌کنم»

روباه: «مسخره است. هر احمقی می‌داند که یک شیر تنبل با چنگال‌های بزرگ نمی‌تواند یه ساعت مچی پیچیده را تعمیر کند»

شیر: «البته که می‌تواند. آن را بده تا برایت تعمیرش کنم.»

شیر داخل لانه‌اش شد و بعد از مدتی با ساعتی که به خوبی کار می‌کرد بازگشت. روباه شگفت‌زده شد و شیر دوباره زیر آفتاب دراز کشید و رضایت‌مندانه به خود می‌بالید.

بعد از مدت کمی گرگی رسید و به شیر لمیده در زیر آفتاب نگاهی کرد.

گرگ: «می‌توانم امشب بیایم و با تو تلویزیون تماشا کنم؟ چون تلویزیونم خراب است.»

شیر: «اوه، من می‌توانم به راحتی برایت درستش کنم.»

گرگ: «از من توقع نداری که این چرندیات را باور کنم. امکان نداره که یک شیر تنبل با چنگال‌های بزرگ بتواند یک تلویزیون پیچیده را درست کند.»

شیر: «مهم نیست. می‌خواهی امتحان کنی؟»

شیر داخل لانه‌اش شد و بعد از مدتی با تلویزیون تعمیر شده برگشت. گرگ شگفت‌زده و با خوشحالی دور شد.

حال ببینیم در لانهٔ شیر چه خبر است؟

در یک طرف شش خرگوش باهوش و کوچک مشغول کارهای بسیار پیچیده به وسیلهٔ ابزارهای مخصوص هستند و در طرف دیگر شیر بزرگ مفتخرانه لمیده است.

نکتهٔ مدیریتی:

اگر می‌خواهید بدانید چرا یک مدیر مشهور است؛ به کار زیردستانش توجه کنید.

اگر می‌خواهید بدانید چرا یک شخص نالایق ارتقا پیدا می‌کند؛ به کار زیردستانش نگاه کنید.

رهبران چگونه احترام کسب می‌کنند؟
با تصمیم‌گیری‌های منطقی، اقرار بـه اشـتباهات و ارجح دانستن خیر و مصلحت زیردستان و سازمان بر مسائل شخصی خویش.

«۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری»

پایه و اساس رهبری اعتماد است

کارمند سازمان الف: «ساختار سازمانی شما چه جوریه؟»
کارمند سازمان ب: «ساختار سازمانی ما خیلی ساده و جمع و جوره، مـا کـار می‌کنیم؛ اونا امتیاز و اعتبارش رو می‌برند».

مدیرعامل جنرال‌الکتریک:

اگر در جنرال‌الکتریک پیوسته اسیر این احساس هستی که مظلوم واقع شده‌ای، از اینجا برو.

مدیرانی که موجب پدید آمدن چنین احساسی در کارکنان می‌شـوند را وجین می‌کنم.

چنین مدیرانی هستند که همیشه باعث از دست رفتن افراد می‌شوند.

برای ایجاد اعتماد، یک رهبر باید خصوصیات زیر را از خود نشان دهد: لیاقت، ارتباط و شخصیت.

چگونه اعتماد سازمانی به وجود آوریم؟

یکی از پژوهشگران می‌گوید: «زمانی‌که کودکی هفت ساله بودم، مادرم من و برادرم را در کلاس شنا ثبت‌نام کرده بود. من موقع شنا کردن، از ترس غرق شدن مرتب دست و پا می‌زدم. این ترس همیشه موقع شنا کردن همراهم بود. من این نکته را به خوبی می‌دانستم که هر روز که به استخر می‌روم، زندگی‌ام در دست مربیان قرار دارد اما با این حال، هر روز برای شنا کردن به استخر می‌رفتم چون به عنوان یک شناگر خردسال یاد گرفته بودم که به مربی خود اعتماد کنم. مربی من آدمی مصمم بود. او همیشه به



نگرانی‌ها و ترس من توجه می‌کرد و همواره صادقانه در موانع گرفتاری به کمکم می‌شتافت و مرا نجات می‌داد و هرگز اجازه نمی‌داد که در استخر غرق شوم».

اکنون سؤال این است: «آیا کارکنان، مشتریان و مراجعین، به شما به عنوان یک مدیر این اعتماد را دارند که نگذارید در دریای مشکلات غرق شوند و به کمک‌شان بشتابید؟» اگر می‌خواهید دیگران به شما اعتماد کنند، توصیه‌های زیر را رعایت کنید:

- به تعهدها و قول‌های خود پایبند باشید: اگر شک دارید که نمی‌توانید به قول‌تان عمل کنید، هیچ‌گاه قول ندهید. اگر اعتماد از بین رفت، دیگر باز نمی‌گردد.
- خوب گوش کنید: افراد به کسانی اعتماد می‌کنند که آنان را درک کنند.
- رازدار باشید: اگر می‌خواهید اعتماد را در قلب کسی نابود کنید، اطلاعات محرمانه و اسرار او را فاش کنید.
- در دسترس باشید: وقتی مدیران همیشه در دسترس کارکنان باشند، اعتماد شکل می‌گیرد. سازمان‌های موفق و برتر همواره دارای مدیرانی دلسوز و دست‌یافتنی هستند.
- احترام بگذارید: افراد مؤدب از طریق توجه به علایق و نیازهای دیگران و ارضای آنها، فضایی توأم با اعتماد به وجود می‌آورند.
- منصف باشید: مردم و کارکنان دوست دارند با کسانی کار کنند که رفتاری قابل پیش‌بینی داشته باشند و در تصمیم‌گیری و رفتارشان، عدالت را رعایت کنند.
- مشارکت کنید و همواره به دنبال کمک به دیگران باشید: همکاری شما در شرایط دشوار، نشان‌دهندهٔ علاقه‌تان به کمک به دیگران است.

- بهانه‌تراشی و ملامت نکنید: اگر خطایی کردید، صادق باشید و آن را بپذیرید. از ملامت دیگران خودداری کنید. توجیه، بهانه‌تراشی و سرزنش کردن دیگران، اعتبار شخص را کاهش داده و اعتماد را ازبین می‌برد.
- پاسخ‌گو باشید: در مورد اعمال‌تان پاسخ‌گو و مسئولیت‌پذیر باشید. وقتی افراد در قبال اعمال‌شان پاسخ‌گو نباشند، دیگر به آنان اطمینان نمی‌کنند که بتوانند پاسخ‌های روشن و صحیح دریافت کنند. یک سازمان یا فرد به شرطی رشد می‌کند که در قبال اعمال خود پاسخگو باشد.

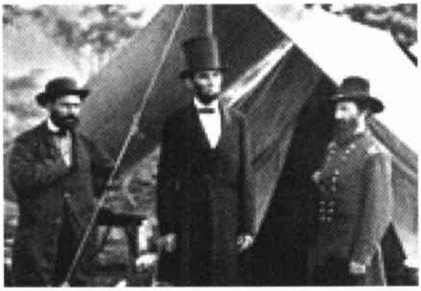
مدیران بزرگ می‌دانند که انسان‌ها به توجه نیازمندند. همهٔ ما از فراموش شدن بیزاریم.
«مارکیوس باکینگام»

دلسوزی

آبراهام لینکلن در ایام جنگ‌های داخلی آمریکا در غالب اوقات برای عیادت از سربازان زخمی به بیمارستان‌ها می‌رفت.

روزی دکتری به طرف سربازی که مشرف به موت بود، اشاره کرد و لینکلن به بالای سر او رفت و پرسید:

«آیا چیزی هست که بتوانم برایت انجام دهم؟»



سرباز، که لینکلن را به جا نیاورده بود، به نجوا گفت:
«می‌شه ازتون خواهش کنم نامه‌ای برای مادرم بنویسید؟»
کاغذ و مدادی فراهم شد و رییس‌جمهور به دقت شروع به نوشتن گفته‌های سرباز کرد:

«مادر عزیزم، من به هنگام انجام وظیفه شدیداً زخمی شده‌ام و تصور نمی‌کنم زخم‌هایم التیام یابند. خواهش می‌کنم برای من زیاد گریه نکنید. از طرف من مری و جان را ببوسید. شما و پدرم را به خدای بزرگ می‌سپارم».

سرباز به قدری ضعیف شده بود که دیگر نای حرف زدن نداشت، به همین خاطر لینکلن زیر نامه را امضا کرد و روی آن افزوده:

«این نامه را آبراهام لینکلن از زبان فرزند شما نوشته است.»

سرباز جوان پس از لحظه‌ای خواست که نگاهی به نامه بیندازد و هنگامی‌که از جریان مطلع شد، بسیار تعجب کرد و پرسید:

«شما راستی رییس‌جمهور هستید؟»

لینکلن به آرامی پاسخ داد: «بله هستم». سپس از سرباز خواست تا اگر کار دیگری دارد به او اعلام کند.

سرباز گفت: «می‌شه ازتون خواهش کنم دستم را بگیرید؟ این کار، پایان مرا راحت‌تر می‌کند.»

رییس‌جمهور، در آن اتاق خموش، دست سرباز را میان دست‌های خود گرفت و به نجوا شروع به ادای کلمات شورانگیز نمود تا سرانجام، سرباز رخت از جهان بربست.

رهبری کسانی که به شما اعتماد ندارند غیرممکن است.
«استفان رابینز»

اسپارتاکوس منم

اسپارتاکوس، این بردهٔ رومی توانست با سپاه بزرگی از بردگان دوبار سپاه روم‌را شکست دهد و در نهایت در جنگ با سردار بزرگ روم کراسوس شکست خورد.

در انتهای جنگ، کراسوس ـ فرماندهٔ لشکر رومی‌هاـ رو به بردگان اسیر سؤال کرد: اسپارتاکوس کدام‌یک از شماست؟



در این هنگام فردی از میان جمعیت برخاست و گفت: «من اسپارتاکوس هستم.»

سپس فرد کناری او برخاست و گفت: من اسپارتاکوس هستم.

کم‌کم همهٔ اسیران از جای بلند شدند و فریاد زدند: «من اسپارتاکوس هستم.»

خیلی‌خوب می‌دانیم چنین وفاداری و تعهدی حتی در یک گروه یا تیم کوچک هم نادر است چه رسد به یک سپاه. پس می‌توان گفت این واکنش بیانگر وجود نیرویی عظیم در دل گروه است.

در ادبیات مدیریت، کیفیت در محصولی به نام وفاداری و نگهداری کارکنان، این وفاداری و تعهد را حاصل وجود آرمان گروهی می‌داند.

همهٔ بردگان دارای آرمان انسان آزاد بودند و نیروی شگفت‌انگیز آنها به علت برخورداری از این آرمان گروهی بود. آرمان مشترک چیست؟ آرزویی است که در دل و جان گروهی از انسان‌ها یا کارکنان یک سازمان وجود دارد. یک آرمان گروهی و فراگیر، وفاداری و تعهد کارکنان را به اوج می‌رساند. آرمان گروهی متعلق به همه است و همه آن را جستجو می‌کنند. بسیاری از انسان‌ها برای یک آرمان گروهی متعالی جان خود را نیز فدا می‌کنند.

... کارکنان به آرمان گروهی متعهد هستند و در سخت‌ترین شرایط نسبت به آن وفادارند. آرمان یک گروه، در حقیقت آرمان تک‌تک افراد آن گروه نیز محسوب می‌شود. مهم نیست که سر منشأ ایجاد آرمان کجا بوده است؛ مهم این است که آرمان در دل و جان گروه پذیرفته شده باشد و همگی به آن باور داشته باشند.

هنری فورد اعتقاد داشت:

«برای سازمانی که کارکنانش آرمان گروهی دارند، غیرممکن وجود ندارد».

آرمان گروهی یعنی تمرکز در انرژی و توان، آرمان گروه یعنی وحدت هزاران نفر. با وجود آرمان مشترک، محیط کار مکانی است که در آن آرزوها تحقق خواهند یافت و چنین محیطی چنان روحیه‌بخش و شادی‌آفرین است که پایان ساعات کار مفهومی ندارد. آرمان گروهی روابط بین کارکنان و سازمان را متحول می‌سازد. آرمان گروهی باعث افزایش شهامت و شجاعت کارکنان می‌شود و اعتماد متقابل بین آنها را افزایش می‌دهد. هر چه آرمان گروهی متعالی‌تر باشد، مشکلات پیش روی، حقیر و کوچک به نظر می‌آیند.

آرمان گروهی وفاداری، تعهد و پایبندی ایجاد می‌کند. برای دستیابی به آرمان گروهی باید زمان مناسب را طی کرد. خلق آرمان گروهی، یک فرآیند مستمر است که هیچ‌گاه پایان نمی‌پذیرد.

نام خود را به جای تراشیدن بر سنگ مرمر، بر قلب‌ها حک کنید.

«کارلوس اسپور جیون»

تلفن به همسر رییس

مردی به رییس‌اش تلفن می‌زند، اما همسر رییس گوشی را برمی‌دارد. همسر رییس می‌گوید: «متأسفم، او هفتهٔ گذشته فوت کرد.»

روز بعد مرد دوباره به رییس زنگ می‌زند و همسر رییس پاسخ می‌دهد: «به شما گفتم، او هفتهٔ گذشته فوت کرده است.»

باز هم روز بعد، مرد به رییس زنگ می‌زند و می‌خواهد که با رییس صحبت کند.

همسر رییس عصبانی می‌شود و فریاد می‌زند: «قبلاً دو بار به شما گفتم، شوهرم، رییس تو، هفتهٔ گذشته مرد. چرا دوباره تماس می‌گیری؟»

مرد پاسخ می‌دهد: «من فقط دوست دارم پاسخ پرسشم را بشنوم...»

رهبران پیش از آنکه دست مردم را بگیرند قلب آنها را تسخیر می‌کنند.

«جان‌سی‌ماکسول»

احساس تعلق سازمانی و تعهد سازمانی (تعصب سازمانی)

یکی از مدیران آمریکایی که مدتی برای یک دورهٔ آموزشی به ژاپن رفته بود، تعریف کرده است که:

روزی از خیابانی که چند ماشین در دو طرف آن پارک شده بود می‌گذشتم. رفتار جوانکی نظرم را جلب کرد. او با جدیت و حرارتی خاص مشغول تمیز کردن یک ماشین بود. بی‌اختیار ایستادم. مشاهدهٔ فردی که این‌چنین در حفظ و تمیزی ماشین خود می‌کوشد مرا مجذوب کرده بود. مرد جوان پس از تمیز کردن ماشین و تنظیم آینه‌های بغل، راهش را گرفت و رفت چند متر آن طرف‌تر، در ایستگاه اتوبوس منتظر ایستاد. رفتار وی گیجم کرد.

به او نزدیک شدم و پرسیدم: «مگر آن ماشینی را که تمیز کردید متعلق به شما نبود؟»

نگاهی به من انداخت و با لبخندی گفت: «من کارگر کارخانه‌ای هستم که آن ماشین از تولیدات آن است. دلم نمی‌خواهد اتومبیلی را که ما ساخته‌ایم کثیف و نامرتب جلوه کند».

با هم بودن «آغاز»، با هم ماندن «پیشرفت» و
با هم کار کردن «موفقیت» است.

«فورد، هنری»

Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success.

۷ روش برای ایجاد یک تیم وفادار

در این زمانه که شرکت‌ها دایماً کارکنان را تهدید به اخراج می‌کنند، صحبت از وفادری کارکنان ساده‌لوحانه به نظر می‌رسد؛ ولی هنوز وفاداری نمرده و در عوض تغییر کرده است.

به گفتهٔ دانیل پینک، نویسندهٔ کتاب «حقایق برانگیزاننده» در گذشته وفاداری عمودی بود، سازمان‌ها در صدر بوده و برای کارکنانی که در پایین قرار داشتند امنیت ایجاد می‌کرده‌اند.»

به گفتهٔ آقای پینک، کارکنان امروزی تمایل دارند وفاداری افقی را احساس کنند؛ مانند تعهد به کارکنان و کارکنان اسبق و پروژه‌های خاص، خلاصه اینکه کارکنان را در یک تیم قرار دهید تا وفاداری ایجاد شود.

به عنوان یک مدیر اگر به دنبال برانگیختن مؤثر افراد هستید نیاز به درک این مطلب دارید. هیچ تاکتیک مؤثری برای ایجاد وفاداری وجود ندارد؛ اما کارهای کوچک بسیاری هست که شما می‌توانید (باید) انجام دهید تا رابطهٔ قوی‌تر و سودمندتری با کارکنان ایجاد کنید.

۱) دایماً تیم را به حرکت وادارید.

شاید بی‌روح و ساده به نظر آید، ولی آخرین بار که از اعضای تیم‌تان پرسیدید در مورد کارشان چه طرز فکری دارند کی بوده است؟ این کار کوچکی است؛ ولی انجامش دهید.

برای این کار می‌توانید از یک پرسش‌نامهٔ کوچک استفاده کنید. سؤالاتی مانند:

- آیا می‌دانید شرکت به کجا می‌رود و شما در این مسیر هر صبح باید چه کاری انجام دهید؟
- شما در رسیدن به اهداف شرکت چه نقشی دارید؟
- آیا در انجام کارهای‌تان دقت کافی دارید؟
- چقدر به تیم و پروژه‌ها وفادارید؟

مری‌آن ماسارچ، مدیر و محقق مؤسسهٔ مشاوره مدیریت و بازاریابی سؤالاتی را نیز برای تعیین رضایت شخصی از شغل پیشنهاد کرده است:

- چه جوانبی از شغل‌تان را بیشتر دوست دارید؟
- دوست دارید چه چیزی یاد بگیرید؟
- انگیزه‌های شما برای کار چیست؟
- کدام‌یک از توانمندی‌های‌تان بیشترین رضایت را در شما ایجاد می‌کند؟

۲) مشاغلی عالی ایجاد کنید

بهترین شغل چیست؟ طبیعتاً انتظارات افراد متفاوت است؛ اما در تحقیقی، ۶۰۰ مدیر اجرایی و متخصصان منابع انسانی در گزارش «بهترین مشاغل ۲۰۰۹» در چندین عامل مؤثر بر رضایت شغلی هم‌نظر بوده‌اند؛ مانند:

- تنوع وظایف
- محیط کاری دوستانه
- روش‌های منصفانه
- تناسب بین تلاش‌های شغلی و درآمد
- سطح مشخصی از استقلال و کنترل بر کارکنان تا بتوانند بدون سرپرست کار کنند.

به غیر از پاداش‌های مالی اعضای تیم شما شغل‌های معنی‌داری می‌خواهند تا بتوانند از توانمندی‌ها و علایق‌شان استفاده کنند. در بررسی‌های سالانه زمانی را برای مشارکت در هدف‌گذاری اختصاص دهید.

آنها چه کاری را بیشتر دوست دارند؟ چه چیزی شغل‌شان را جذاب‌تر می‌کند؟ به گفتهٔ تام برری مدیر دفتر اروپایی بلستینگ وایت: «در سال گذشته به نظر می‌رسید که مدیران نمی‌توانند به کارکنان ارتقای شغلی یا سنتی پیشنهاد کنند؛ بنابراین از سؤال کردن در مورد اهداف و آرزوها اجتناب می‌کردند.» هر شغلی دارای فعالیت‌های تکراری است؛ ولی این مشکل می‌تواند با طرح‌های فردی که منجر به استقلال بیشتر و استفاده از توانمندی‌ها در شغل می‌شود تخفیف یابد.

۴) حرفه‌های عالی ایجاد کنید.

با استفاده از گزارش‌ها تلاش کنید یک برنامهٔ شغلی گستردِه برای کارکنان تدوین کنید. حتی اگر آن برنامه به گونه‌ای باشد که کارکنان شرکت را برای دستیابی به یک هدف حرفه‌ای ترک کنند. حقیقت این است که قطع‌نظر از اینکه چقدر آنها در ظاهر به شغل‌شان علاقه‌مندند بعضی از افراد کلیدی به دلایل گوناگون شرکت را ترک می‌کنند، چرا مسیری را به آنها نشان ندهید

که آنها نقش‌های برتری را پس از به دست آوردن سایر تجربیات نشان دهند؟ به این ترتیب کارکنان می‌توانند به مشاورانی عالی برای شرکت شما تبدیل شوند.

۴) فرهنگ سرزنش کردن را متعادل سازید

به گفتهٔ جواوون نویسندهٔ کتاب مرگ مدیریت مدرن «بسیاری از افراد شرکت را ترک نمی‌کنند، آنها شما (مدیران‌شان) را ترک می‌کنند». اگر به دنبال مشارکت هستید باید سعه‌صدر نشان دهید. مدیری که در اشتباهات به سرعت سرزنش می‌کند، تباه‌کننده است. مشارکت مؤثر به این معنی است که به سایرین بها دهید و سرزنش‌ها را کم کنید. این کار را انجام دهید تا کارکنان‌تان ریسک لازم برای موفقیت را بپذیرند. آنها این کار را با شما و برای شما انجام خواهند داد.

۵) جلسات را اختیاری کنید

بسیاری از کارکنان جلسات را دوست ندارند؛ زیرا اغلب بدون نتیجه‌اند. الکساندر کیورف نسبت به جلسات اجباری هشدار داده است و این کار را نتیجهٔ برخورد با کارکنان مانند افراد نابالغ می‌داند. در صورت اختیاری شدن جلسات کارکنان تصمیم می‌گیرند اگر زمان جلسه مناسب باشد در جلسه شرکت کنند یا در پشت میزشان به کار ادامه دهند. کیورف می‌گوید: «جلسات را کوتاه و متمرکز کنید، افرادی را دعوت کنید که در موارد مورد بحث صاحب‌نظر هستند و سعی کنید جلسه را با نکته‌ای مثبت شروع کنید.»

۶) افراد را تصدیق کنید

برای ایجاد حس اعتماد در تیم‌تان روش‌های بسیاری وجود دارد. بعضی از این روش‌ها بسیار پیش پا افتاده هستند؛ مانند صبح بخیر گفتن، به گفتهٔ برری: «اگر مدیر هستید کارکنان‌تان را مطمئن سازید اگر احتیاج به صحبت با شما دارند شما همیشه آماده‌اید.» تمجیدهای کلی از تیم بی‌معنی شده‌اند و تشکرهای مخصوص و فردی بهتر جواب می‌دهند.

۷) به کارکنان‌تان تصویر کلی ارایه دهید.

کارکنان تمایل دارند رهبر تیم به یاد آنها آورد که چرا کارشان مهم است، چشم‌انداز کلی ارایه دهد و در مورد کاری که سازمان انجام می‌دهد هیجان ایجاد کند. روش سریعی برای دستیابی به این هدف وجود ندارد. این وظیفهٔ شما است که ارزش‌ها و اهداف کسب و کارتان را برای کارکنان مشخص کنید. به گفتهٔ کیورف: «بر نتایج تمرکز کنید. راهی پیدا کنید تا کارکنان تأثیر شغل‌شان را بر همه کسب و کار احساس کنند. برای مثال نتایج کارشان مانند جلب رضایت بیشتر مشتریان یا درآمدزایی آنها را نشان دهید.» (در حقیقت بازخورد شغلی مناسبی ایجاد کنید. مترجم)*

---

* منبع: روزنامهٔ دنیای اقتصاد (www.donya-e-eqtesad.com)

نوشتهٔ: ریچارد لیند

مترجم: سیدمحمد جواد رجالی

می‌توان رهبر مردم نبود ولی آنان را دوست داشت. اما بدون عشق به مردم نمی‌توان آنها را رهبری کرد.

ثروت سازمانی

زمانی کزروس به کوروش بزرگ گفت: «چرا از غنیمت‌های جنگی چیزی را برای خود بر نمی‌داری و همه را به سربازانت می‌بخشی؟»

کوروش گفت: «اگر غنیمت‌های جنگی را نمی‌بخشیدیم الان دارایی من چقدر بود؟» کزروس عددی را با معیار آن زمان گفت.

کوروش یکی از سربازانش را صدا زد و گفت: «برو به مردم بگو کوروش برای امری به مقداری پول و طلا نیاز دارد».



سرباز در بین مردم جار زد و سخن کوروش را به گوش‌شان رسانید. مردم هر چه در توان داشتند برای کوروش فرستادند. وقتی که مال‌های گردآوری شده را حساب کردند، از آنچه کزروس انتظار داشت بسیار بیشتر بود.

کوروش رو به کزروس کرد و گفت: «ثروت من اینجاست. اگر آنها

را پیش خود نگه داشته بودم، همیشه باید نگران آنها بودم. زمانی‌که ثروت در اختیار توست و مردم از آن بی‌بهره‌اند مثل این می‌ماند که تو نگهبان پول‌هایی؛ که مبادا کسی آن را ببرد.»

«با ایزد پیمان بستم در امپراتوری پارس ستم و دروغ نباشد.»

«کورش کبیر»

گزیده‌هایی از آموزه‌های مدیریتی کوروش بزرگ:

- رهبری یعنی رساندن افراد به اوج شایستگی؛
- این بود وظیفهٔ من: خلق انگیزه برای دستیابی به هدف‌های والا در کنار رسیدن به هدف‌های مادی؛
- انسان گاه از خشم خود آنقدر آسیب می‌بیند که هیچ دشمنی قادر به آن مقدار خسارت وارد کردن نیست.
- سربازی که فرصت تفکر نداشته باشد همواره سرباز خواهد ماند.
- شما باید چشم از من برندارید تا ببینید به آنچه می‌گویم عمل می‌کنم یا نه. من شما را زیر نظر دارم تا هر که را که شایستهٔ بزرگداشت هستید گرامی بدارم.
- ما باید یکدیگر را پیوسته هشدار دهیم تا به جای خدمت به مردم مانند انگلی در دام رسیدگی به خویش نیفتیم.
- بردگی شایستهٔ انسان نیست. آزادی، سربلندی و بی‌نیازی سه خواستهٔ بزرگ انسان است. خواه پادشاه، خواه برده.
- من با کوشش خود گیتی را چنان که می‌خواستم سامان دادم ولی نه به زور بازو، به نیروی خرد.

- از دیگر کارهای مهمی که انجام دادم سرعت بخشیدن به گردش اطلاعات بود.*

* گزونفن. مدیریت کوروش بزرگ. ترجمهٔ محمدابراهیم محجوب. تهران: فرا ۱۳۸۸

رهبر واقعی قدرت را نگاه می‌دارد نه پُست و مقام را.

خاطرهٔ ویژه از شهید محمد بروجردی

فرماندهٔ سپاه منطقهٔ ۸ و جانشین قرارگاه حمزه بود. نشد یک بار در «قرارگاه حمزه»، او را پشت میزش ببینم. اگر هم کاری با او داشتم یا می‌آمد بیرون از اتاق و به کارم رسیدگی می‌کرد یا اگر هم داخل اتاقش می‌رفتیم، از پشت میز کارش بلند می‌شد و می‌آمد این طرف میز و خیلی راحت کنارم می‌نشست و صحبت می‌کردیم.

تعجب کرده بودم که این چه‌جور مدیری است که هیچ‌وقت پشت میزش نیست. با خودم گفتم که حتماً با من این‌طوره. خلاصه، احترام ما را نگه می‌دارد. چند وقتی به کارهایش دقت کردم تا جواب سؤالم را پیدا کنم و بفهمم که فقط با من چنین کاری می‌کند یا با بقیهٔ مراجعین هم این‌طوریست. متوجه شدم آقای بروجردی با همه همین شکلی تا می‌کند، یعنی اصلاً پشت میز به کارهای‌شان رسیدگی نمی‌کند.

بالاخره یک روز دلم را زدم به دریا و با خجالت پرسیدم: «حاج آقا! چرا شما با ارباب‌رجوع پشت میزت برخورد نمی‌کنی؟» با خنده گفت: «برادر من! میز ریاست یک حال و هوای خاصی دارد که آدم را می‌گیرد. پشت آن میز من فرمانده و رییسم و مخاطبم، ارباب‌رجوع است. من می‌آیم این طرف و کنار مردم می‌نشینم تا توی آن حال و هوای خاص با آنها برخورد نکنم. این طرف میز، من برادر مردم هستم و مثل یک برادر به‌مشکلات‌شان رسیدگی می‌کنم.»

چیزی نداشتم که بگویم. فقط سرم را انداختم پایین.*

---

* راوی داستان نامعلوم است.

۴

داستان‌های اشراف بر سازمان و مدیریت منابع و استعدادهای انسانی

محمود غزنوی و پیرزن شاکی

در زمان سلطنت محمود غزنوی، پیرزنی همراه کاروانی سفر کرده بود و در منطقه‌ای به نام دیرگچین، دزدان به کاروان او حمله آوردند و اموال او را بردند.

پیرزن پیش سلطان محمود رفت و شکایت کرد که راهزنان مال او را غارت کرده‌اند و از او خواست که مالش را بازستاند یا تاوان دهد.

سلطان گفت: «دیرگچین کجا باشد!»

پیرزن گفت: «ولایت چندان گیر که بدانی چه داری و به حق به آن برسی و نگاه توانی داشت.»

سلطان گفت: «راست می‌گویی» و دستور داد تاوان مال زن را به او دهند.»

مدیران توانمند و موفق، از ابعاد و اجزای مختلف سازمان خود شناخت خوبی دارند.

چقدر کارکنان خود را می‌شناسید؟

روزی مدیر یکی اِز شرکت‌های بزرگ در حالی‌که به سمت دفتر کارش می‌رفت چشمش به جوانی افتاد که در کنار دیوار ایستاده بود و به اطراف خود نگاه می‌کرد.

جلو رفت و از او پرسید: «شما ماهانه چقدر حقوق دریافت می‌کنی؟»

جوان با تعجب جواب داد: «ماهی ۲۰۰۰ دلار».

مدیر با نگاهی آشفته دست به جیب شد و از کیف پول خود ۶۰۰۰ دلار را درآورده و به جوان داد و به او گفت: «این حقوق سه ماه تو، برو و دیگر اینجا پیدایت نشود، ما به کارمندان خود حقوق می‌دهیم که کار کنند نه اینکه یک‌جا بایستند و بیکار به اطراف نگاه کنند».

جوان با خوشحالی از جا جهید و به سرعت دور شد. مدیر ازکارمند دیگری که در نزدیکش بود پرسید: «آن جوان کارمند کدام قسمت بود؟»

کارمند با تعجب از رفتار مدیر خود به او جواب داد: «او پیک پیتزافروشی بود که برای کارکنان پیتزا آورده بود».

نتیجهٔ اخلاقی: برخی از مدیران حتی کارکنان خود را در طول دورهٔ مدیریت خود ندیده و آنها را نمی‌شناسند. ولی در برخی از مواقع تصمیمات خیلی مهمی را دربارهٔ آنها گرفته و اجرا می‌کنند.

نقش یک مدیر امروز این است که به درون هر فرد نفوذ کند و هوشمندی بی‌همتای او را کشف کرده و به عملکرد تبدیل نماید.

«مارکیوس باکینگام»

شتر کنجکاو

بچه شتر: مادر چند تا سؤال برام پیش آمده است. می‌تونم ازت بپرسم؟

شتر مادر: حتماً عزیزم، چیزی ناراحتت کرده است؟

بچه شتر: چرا ما کوهان داریم؟



شتر مادر: خُب پسرم، ما حیوانات صحرا هستیم. در کوهان، آب و غذا ذخیره می‌کنیم تا در صحرا که چیزی پیدا نمی‌شود بتوانیم دوام بیاوریم.

بچه شتر: چرا پاهای ما دراز و کف پای ما گرد است؟

شتر مادر: پسرم، قاعدتاً برای راه رفتن در صحرا و تندترَ راه رفتن این مدل پا را داریم.

بچه شتر: چرا مژه‌های بلند و ضخیم داریم؟ بعضی وقت‌ها جلوی دید من را می‌گیرد.

شتر مادر: پسرم. این مژه‌های بلند و ضخیم یک نوع پوشش حفاظتی است که چشم‌های ما را در مقابل باد و شن‌های بیابان محافظت می‌کند.

بچه شتر: فهمیدم. پس کوهان برای ذخیره کردن آب است برای زمانی که ما در بیابان هستیم. پاهایمان برای راه رفتن در بیابان و مژه‌هایمان هم برای محافظت چشم‌هایمان در برابر باد و شن‌های بیابان است...

بچه شتر: فقط یک سؤال دیگر دارم....

شتر مادر: بپرس عزیزم...

بچه شتر: پس ما در این باغ‌وحش چه غلطی می‌کنیم؟

توانمندی‌ها، مهارت‌ها، تحصیلات، تجربیات و استعدادهای انسان نقش بسیار مهمی را در پیشرفت و ارتقای شغلی و زندگی او دارد. به عبارت دیگر موارد ذکر شده پتانسیل لازم جهت حرکت و رشد را فراهم می‌نماید. لیکن این حرکت نیازمند بستر و مسیر مناسب نیز می‌باشد. چنانچه فرد در محل مناسب، مکان مناسب و زمان مناسب قرار گیرد می‌توان انتظار داشت که تمامی پتانسیل وجودی وی در جهت رشد و تعالی شغلی، شخصیتی، اجتماعی و ... به کار گرفته شود. بدیهی است در صورت محقق نشدن شرایط ذکر شده امکان رشد و شکوفایی کامل انسان بسیار کم می‌گردد. یکی از وظایف بسیار مهم مدیران و رهبران شناسایی استعدادهای کارکنان و فراهم آوردن شرایط رشد و پرورش و به کارگیری آنها در سازمان و در جهت اهداف سازمان می‌باشد.

اسبی زنگ می‌زنه سیرک، می‌گه: آقا اونجا برای من کار دارین؟

مرده می‌گه: چه هنری داری؟

اسب می‌گه: مرتیکه مگه نمی‌بینی دارم حرف می‌زنم.

انسان‌ها هر یک معدنی از طلا و نقره هستند که می‌بایستی ابتدا کشف و شناسایی شده و سپس با صرف هزینه به بهترین شکلی به تعالی رسانده شوند و همچون نگینی بدرخشند.

کمیاب‌ترین و ارزشمندترین منـابع در هر سازمان انسان‌های کارآمد هستند.
«پیتر دراکر»

از فواید پاره‌آجر

روزی مردی ثروتمند در اتومبیل جدید و گران‌قیمت خود با سرعت فراوان از خیابان کم رفت و آمدی می‌گذشت. ناگهان از بین دو اتومبیل پارک شـده در کنار خیابان یک پسربچه پاره‌آجری بـه سـمت او پرتـاب کـرد. پـاره‌آجـر بـه اتومبیل او برخورد کرد. مرد پایش را روی ترمز گذاشت و سریع پیـاده شـد و دید که اتومبیلش صـدمهٔ زیـادی دیده است. به طرف پسرک رفت و او را سرزنش کرد. پسرک گریـان، با تلاش فـراوان بـالاخره توانـست توجه مـرد را بـه سـمت پیـاده‌رو، جـایی کـه بـرادر فلجـش از روی صندلی چرخ‌دار به زمین افتاده بود جلب کند.



پسرک گفت: «اینجا خیابان خلوتی است و به ندرت کـسی از آن عبـور می‌کند. برادر بزرگم از روی صندلی چـرخ‌دارش بـه زمـین افتـاده و مـن زور کافی برای بلند کردنش ندارم. برای اینکه شما را متوقف کنم ناچـار شـدم از این پاره‌آجر استفاده کنم.» مرد بسیار متأثر شد و از پسر عذرخواهی کـرد. او

برادر پسرک را بلند کرد و روی صندلی نشاند و سوار اتومبیل گران‌قیمتش شد و به راهش ادامه داد.

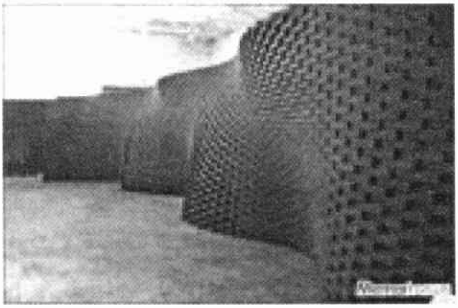
قابل توجه مدیران؛ به محیط داخلی و خارجی سازمان خود به اندازهٔ کافی توجه داشته باشید. ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان را در نظر بگیرید و به خواست‌ها و نیازهای آنها توجه کنید. نیروی انسانی به عنوان یک سیستم طبیعی زنده و هوشمند، و سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی پیچیده، رفتارهای متنوع و پیچیده‌ای از خود نشان می‌دهند که حکم «پاره‌آجر» حکایت را دارند. اما به آن سادگی که مرد ثروتمند متوجه پاره‌آجر شد مدیران نخواهند توانست «پاره‌آجرهای» نیروی انسانی و سازمان را درک کنند چراکه نوع آنها متنوع، پیچیده بوده و دارای معانی مختلف هستند و ممکن است خود را در قالب نقاط قوت و ضعف نشان دهند. بنابراین باید شناخت کافی نسبت به نیروی انسانی و سازمان خود داشته باشند و رفتار و سبک متناسب با مدیریت آنها را به کار بندند. هم‌چنین محیط خارجی سازمان نیز باید بررسی شود و «پاره‌آجرهایی» که در قالب فرصت‌ها و تهدیدها در پیش روی سازمان قرار می‌گیرند، پیش از آنکه مانند پاره‌آجر به سازمان صدمه بزنند، شناسایی شده و رفتار مناسب برای برخورد با آنها اتخاذ شود.*

* راد نوید؛ امیدوار، مجید.

وجود کارمندان ناشایست، برآیند دوام مدیران نالایق است.
«ارد بزرگ»

چه کسی، کجا؟

برای جایابی کارکنان جدید، مراحل زیر را اجرا کنید:



۱ ـ ۴۰۰ آجر را در اتاقی بسته بگذار.
۲ ـ کارمندان جدید را در اتاق بگذار و در را ببند.
۳ ـ آنها را ترک کن و بعد از شش ساعت برگرد.
۴ ـ سپس موقعیت‌ها را تجزیه و تحلیل کن:

الف: اگر آنها در حال شمردن آجرها هستند، آنها را در بخش حسابداری بگذار.

ب : اگر آنها برای دومین بار در حال شمردن آجرها هستند، آنها را در بخش ممیزی بگذار.

پ: اگر آنها همه اتاق را با آجرها آشفته کرده‌اند، (گند زده‌اند) آنها را در بخش مهندسی بگذار.

ت: اگر آنها آجرها را به طرز فوق‌العاده‌ای مرتب کرده‌اند آنها را در بخش برنامه‌ریزی بگذار.

ث: اگر آنها آجرها را به سمت یکدیگر پرتاب می‌کنند آنها را در بخش اداری بگذار.

ج: اگر خواب هستند، آنها را در بخش حراست بگذار.

چ: اگر آنها آجرها را تکه‌تکه کرده‌اند آنها را در قسمت فناوری اطلاعات بگذار.

ح: اگر آنها بی‌کار نشسته‌اند، آنها را در قسمت نیروی انسانی بگذار.

خ: اگر آنها سعی می‌کنند با آجرها ترکیب‌های مختلفی ایجاد کنند و مدام جستجوی بیشتری می‌کنند ولی هنوز یک آجر را هم تکان نداده‌اند، آنها را در قسمت حقوق و دستمزد بگذار.

د: اگر آنها اتاق را ترک کرده‌اند آنها را در قسمت بازاریابی بگذار.

ذ: اگر آنها به بیرون پنجره خیره شده‌اند، آنها را در قسمت برنامه‌ریزی استراتژیک بگذار.

ر: اگر آنها با یکدیگر در حال حرف زدن هستند، بدون هیچ نشانه‌ای از تکان خوردن آجرها، به آنها تبریک بگو و آنها را در قسمت مدیریت ارشد قرار بده!

مدیریت خوب باید آگاهی کامل از توانایی‌های اعضای تیم و موقعیت‌های سازمان داشته باشد. مشکلاتی که در قسمت‌های مختلف یک سازمان وجود دارد ممکن است ناشی از قرار نگرفتن افراد لایق در پست‌های مشخص‌شده سازمان باشد. مشکلات و کاستی‌هایی که در پست‌های مختلف وجود دارد که ناشناخته مانده‌اند به طوری که ممکن است برای عموم نیز عادی جلوه کند. گاهی اوقات همین مشکلات عادی موجب اتلاف وقت ارباب رجوع می‌شود به طوری که در بسیاری از موارد موجب بر هم خوردن نظم

سازمان می‌شود. افراد عهده‌دار پست‌ها و نحوهٔ کارکرد آنها باید مورد بازبینی قرار گیرند. خلاء ناشی از مهندسی مجدد در بسیاری از سازمان‌های کشور حس می‌شود که خود ناشی از نبود مدیریت کیفیت در نحوهٔ عملکرد عوامل اجرایی سازمان است. اگر سازمان خود این وظیفه را برعهده گیرد در کارکنان سازمان این تفکر به وجود می‌آید که کوچکترین عمل مثبت و منفی آنها از چشم مدیریت دور نیست و خود آن طرز تفکر موجب پیشرفت سازمان می‌شود به طوری که بحث مشتری‌مداری نیز خود به‌خود حل می‌شود.

رهبری تاجی نیست که بر سر شما می‌گذارند. مسئولیت دشوار واداشتن دیگران به ارائهٔ بهترین کارکردشان است.

«جک ولش»

داستان‌های شایسته‌سالاری

۱ ـ از مدیر ارشد یک سازمان سؤال شد: «شما در اداره‌تان شایسته‌سالاری دارید؟»

مدیر کمی فکر کرد و گفت: «اسمش به نظرم آشناست. باید از کارگزینی بپرسم ببینم کارمندی به اسم خانم شایسته سالاری داریم یا نه؟»

۲ ـ شخصی نشسته بوده پشت بنز آخرین سیستم، داشته صدو هشتاد تا تو اتوبان می‌رفته، یُهو می‌بینه یک موتور گازی ازش جلو زد! خیلی شاکی می‌شه، پارو می‌ذاره رو گاز، با سرعت دویست از بغل موتوره رد می‌شه. یه مدت واسه خودش خوش و خرم میره، یهو می‌بینه موتور گازیه غیییییژ ازش جلو زد! دیگه پاک قاطی می‌کنه، پارو تا ته می‌گذاره رو گاز، با دویست و چهل تا از موتوره جلو می‌زنه. همین‌جور داشته با آخرین سرعت می‌رفته، یهو می‌بینه، موتور گازیه مثل تیر از بغلش رد شد! طرف کم میاره، راهنما می‌زنه می‌یاد کنار. به موتوریه هم علامت می‌ده بزنه کنار. خلاصه دو تایی وا می‌ایستن کنار اتوبان، پیاده می‌شه، میره جلوی موتوریه، می‌گه: آقا تو خدایی! من مخلصتم، فقط بگو چطور با این موتور گازی کَل مارو خوابوندی؟ موتوریه با رنگ پریده، نفس‌زنان

می‌گه: والله .....داداش.... خدا پدرت‌رو بیامرزه واستادی... آخه.... کش شلوارم گیر کرده به آینه بغلت.

نتیجهٔ اخلاقی: اگه می‌بینید بعضی‌ها در کمال بی‌استعدادی پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای دارند ببینید کش شلوارشان به کجای یک مدیر گیر کرده.

ارتقای القابی

بفرما... مدیریت تو رو به معاونت ارشد کارشناسی مدیریت فروش ارتقا می‌دهد.

خُب وظیفه جدید من چه خواهد بود؟

هیچی، به عنوان همون مهندس فروش به کارِت ادامه میدی.

۵

داستان‌های انگیزهٔ کاری و بهره‌وری

اگر نسبت به کارتان شور و شوق نداشته باشید،
با شور و شوق شما را اخراج خواهند کرد.
«لومباردی، وینس؛ مربی فوتبال آمریکایی»

چرا کار نمی‌کنی؟

رییس: «چرا کار نمی‌کنی؟»
کارمند: «آخه ندیدم شما دارین می‌یاین!»



نکته: مهم نیست وقتی هستید چه اتفاقی در سازمان‌تان رخ می‌دهد، مهم این است وقتی نیستید شرایط به چه شکلی جریان دارد.

بزرگترین اشتباهی که ممکن است در زندگی خود مرتکب شویم این است که گمان کنیم برای هر کس کار می‌کنیم، غیر از خودمان.

«برایان تریسی»

خجالت

رییس: خجالت نمی‌کشی تو اداره داری جدول حل می‌کنی؟

کارمند: چکار کنم قربان، این سر و صدای ماشین‌ها که نمی‌ذاره آدم بخوابه.

هفت تکنیک برای شیره مالیدن سر رییس!!!

تکنیک ۱ *ـ سعی کنید هنگام تردد در راهروهای اداره همیشه پرونده زیر بغل داشته باشید.* به این ترتیب به نظر، کارمند سخت‌کوشی می‌رسید که قرار است در جلسهٔ مهمی شرکت کند.



کسانی‌که دست خالی این طرف و آن طرف می‌روند عاطل و باطل به نظر می‌رسند و تصور عموم از کسانی که «روزنامه» زیر بغل دارند این است که از زیر کار در می‌روند و به جای آن وقت خود را صرف خواندن روزنامه و حل جداولش می‌کنند.

تکنیک ۲ ـ برای اینکه به نظر برسد سرتان شلوغ است: از رایانه استفاده کنید. استفاده از رایانه در نگاه خیلی از کسانی که چشم‌شان به شما می‌افتد، مترادف «کار» است. در حالی‌که شما می‌توانید فرصت را مغتنم شمرده و ایمیل‌های شخصی خود را دریافت و ارسال نمایید، چت کنید، در مورد موضوعات مورد علاقهٔ خود search نمایید، وبلاگ‌ها و سایت‌های مورد علاقهٔ خود را نگاه کنید و بدون اینکه ذره‌ای کار انجام داده باشید حسابی خوش بگذرانید و اگر زمانی توسط رییس‌تان گیر افتادید (که حتماً گیر می‌افتید) بهترین دفاع این است که ادعا کنید در حال یادگیری نرم‌افزار جدیدی هستید که به نوعی به کارتان مرتبط است.

تکنیک ۳ ـ میز کارتان را به هم بریزید: اطراف خودتان را حسابی با اسناد، جزوات و اوراق پُر کنید. در نگاه افراد، حجم کاری که دیده می‌شود مهم است. اگر می‌دانید قرار است کسی در دفتر کارتان در مورد کارش با شما دیدار داشته باشد اسناد و مدارک مربوط به او را در میان اوراق خود گم و گور کنید و بعد در حضور او به دنبالش بگردید.

تکنیک ۴ ـ از منشی تلفنی استفاده کنید و حتی‌المقدور به تماس‌ها پاسخ ندهید: افراد برای اینکه چیزی به شما بدهند با شما تماس نمی‌گیرند، آنها تماس می‌گیرند تا شما برایشان کاری انجام دهید و فقط بلدند برای شما دردسر بسازند و این منصفانه نیست!

تکنیک ۵ ـ ظاهری آشفته و پریشان داشته باشید: ظاهر پریشان شما، رییس‌تان را متقاعد می‌کند که سر شما حسابی شلوغ است.

تکنیک ۶ ـ کاری کنید که به نظر برسد تا دیروقت کار می‌کنید: همیشه دیر دفتر را ترک کنید، به خصوص زمانی که رییس‌تان در اداره است. می‌توانید از این فرصت برای خواندن مجلات، کتاب‌ها و سرگرمی‌های این‌چنینی که همیشه قصد مطالعه‌شان را داشتید ولی فرصت نکرده‌اید استفاده کنید.

تکنیک ۷ ـ آه بکشید: زمانی‌که افراد زیادی اطراف‌تان هستند وانمود کنید دارید به سختی کار می‌کنید و بعد با صدای بلند طوری که همه بشنوند آه بکشید. تصور حجم بالای کاری که دارید انجام می‌دهید آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

هر سازمانی که با پُرکارها و کم‌کارها یک‌جور رفتار کند دیر یا زود لانهٔ کم‌کارها می‌شود.

«جان‌سی ماکسول»

سریع‌ترین دونده

سه تا پسر دربارهٔ پدرهایشان لاف می‌زدند:

اولی گفت: پدر من سریع‌ترین دونده است. اون می‌تونه یک تیررو با تیرکمون پرتاب کنه و بعد از شروع به دویدن، از تیر جلو بزنه».



دومی گفت: «تو به این می‌گی سرعت؟ پدر من شکارچیه. اون شلیک می‌کنه و زودتر از گلوله به شکار می‌رسه.»

سومی سرش رو تکون داد و گفت: «شما دو تا هیچی راجع‌به سریع بودن نمی‌دونید. پدر من کارمند دولتی است. اون کارشو ساعت ۴:۳۰ تعطیل می‌کنه و ۳:۴۵ تو خونه‌ست!»

در کارخانه‌ای که ندانند قدر کار
از کار، هر که دست کشد کاردان‌تر است
«صائب»

بازیگر

مرد هر روز دیر سر کار حاضر می‌شد، وقتی می گفتند: «چرا دیر می‌آیی»؟ جواب می‌داد: «یک ساعت بیشتر می‌خوابم تا انرژی زیادتری برای کار کردن داشته باشم، برای آن یک ساعت هم که پول نمی‌گیرم!» یک روز رییس او را خواست و برای آخرین بار اخطار کرد که دیگر دیر سر کار نیاید....



مرد هر وقت مطلب آماده برای تدریس نداشت به رییس آموزشگاه زنگ می‌زد تا شاگردها آن روز برای کلاس نیایند و وقت‌شان تلف نشود یک روز از پچ‌پچ‌های همکارانش فهمید ممکن است برای ترم بعد دعوت به کار نشود...

مرد هر زمان نمی‌توانست کار مشتری را با دقت و کیفیت، در زمانی که آنها می‌خواهند تحویل دهد، سفارش را قبول نمی‌کرد و عذر می‌خواست، یک روز فهمید مشتریانش بسیار کمتر شده‌اند....

مرد نشسته بود. دستی به موهای بلند و کم‌پشتش می‌کشید به فکر فرو رفت... باید کاری می‌کرد.

باید خودش را اصلاح می‌کرد! ناگهان فکری به ذهنش رسید. او می‌توانست بازیگر باشد: از فردا صبح، مرد هر روز به موقع سر کارش حاضر می‌شد، کلاس‌هایش را مرتب تشکیل می‌داد، و همهٔ سفارشات مشتریانش را قبول می‌کرد! او هر روز دو ساعت سر کار چرت می‌زد! وقتی برای تدریس آماده نبود در کلاس راه می‌رفت، دست‌هایش را به هم می‌مالید و با اعتماد به نفس بالا می‌گفت: خوب بچه‌ها درس جلسهٔ قبل را مرور می‌کنیم!!!

سفارش‌های مشتریانش را قبول می‌کرد اما زمان تحویل بهانه‌های مختلفی می‌آورد تا کار را دیرتر تحویل دهد: تا حالا چند بار مادرش مرده بود، دو سه بار پدرش را به خاک سپرده بود و ده‌ها بار به خواستگاری رفته بود...

حالا رییس او خوشحال است که او را آدم کرده، مدیر آموزشگاه راضی است که استاد کلاسش منظم شده و مشتریانش مثل روزهای اول زیاد شده‌اند!!! اما او دیگر با خودش «صادق» نیست. او الان یک بازیگر است. همانند بقیهٔ مردم!!!

فقط یک کار کن، کار نکن!

افرادی که زیاد کار می‌کنند، زیاد اشتباه می‌کنند.

افرادی که کمتر کار می‌کنند، کمتر اشتباه می‌کنند.

افرادی که اصلاً کار نمی‌کنند، اصلاً اشتباه نمی‌کنند.

افرادی که اصلاً اشتباه نمی‌کنند، ارتقا می‌یابند.

به همین دلیل است که من در محل کار بیشتر وقت خود را صرف ایمیل فرستادن و بازی رایانه‌ای می‌کنم؛ برای اینکه نیاز به ارتقا دارم.

اداره را دوست دارم چون جایی است که بعد از خستگی روزانه ناشی از امور زندگی می‌توانم در آنجا استراحت کنم.

استخدام چشم

لقمان به پسرش گفت: «ای پسرم، چشم استخدام نکن».

پسر گفت: «استخدام چشم چیست؟»

لقمان گفت: «یعنی چنین غلامی نداشته باش که جز وقتی که تو را می‌بیند، به تو خدمت نکند.»*

یه روز مسئول فروش، منشی دفتر و مدیر شرکت برای ناهار به سمت سلف قدم می‌زدند...

یهو یه چراغ جادو روی زمین پیدا می‌کنن و روی اون‌رو مالش می‌دن و جن چراغ ظاهر می‌شه....

جن می‌گه: من برای هر کدوم از شما یک آرزو برآورده می‌کنم....

منشی می‌پره جلو و می‌گه: اول من، اول من!

من می‌خوام که توی باهاماس، سوار یه قایق بادبانی شیک باشم و هیچ نگرانی و غمی از دنیا نداشته باشم!

پوووف! منشی ناپدید میشه...!

بعد مسئول فروش می‌پره جلو و می‌گه: حالا من، حالا من.

---

* منبع محمدی ری‌شهری، محمد، غلامعلی، مهدی، آریانی، جعفر. ۱۳۸۸. حکمت‌نامه لقمان. قم: دارالحدیث.

من می‌خوام توی هاوایی کنار ساحل لم بدم، یه ماساژور شخصی و یه منبع بی‌انتهای نوشیدنی داشته باشم و تمام عمرم حال کنم...

پووووف! مسئول فروش هم ناپدید میشه...

بعد جن به مدیر میگه: حالا نوبت توئه....

مدیر میگه: من می‌خوام که اون دو تا هردوشون بعد از ناهار توی شرکت باشن!!!

انسان‌ها را اداره نمی‌کنیم، خودِ کار باید انسان‌ها را رهبری کند. هدف، بهره‌ور ساختن توانمندی‌ها و دانش هر فرد است.

«پیتر دراکر»

داستان‌های بهره‌وری

۱ ـ یک کارمند دولتی از فرط بی‌حوصلگی به جستجو در قفسه‌های قدیمی اتاق کارش مشغول شد. در حین جستجو به یک چراغ خیلی قدیمی برخورد. با خودش فکر کرد می‌تواند از آن به عنوان یک شی زینتی در دکور خانه‌اش استفاده کند. بنابراین آن را با خود به خانه برد. هنگام تمیز کردن چراغ، یک غول از چراغ بیرون آمد و گفت که می‌تواند سه آرزوی او را برآورده کند.



کارمند گفت: «یک نوشابه خیلی خنک می‌خواهم.» غول نوشابه‌ای خنک با یخ را برای او ظاهر کرد و او نیز خورد.

سپس کارمند گفت: «حالا دوست دارم در یک جزیرهٔ زیبا و خوش‌آب و هوا کنار ساحل باشم.» ناگهان خود را در یک ساحل زیبا و رؤیایی دید.

کارمند برای آرزوی سوم خود گفت: «دوست دارم هرگز کار نکنم.»
پوف! کارمند چشم‌هایش را باز کرد و خود را در اتاق کارش دید.

۲ ـ نیروی دریایی آمریکا می‌خواهد بداند از میلیون‌ها فرمی که در سطح اداری صادرَ کرده کدام‌یک زاید و غیرضروری بوده است.

کارگزینی نیروی دریایی با شنیدن این خبر بی‌درنگ اقدام به صدور فرمی به نام «فرم بررسی ضرورت یا عدم ضرورت فرم‌های اداری کرد.»

بهره‌وری = کارآیی + اثربخشی

در ادبیات مدیریت، اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده‌اند. مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارآیی جا دارد. کارآیی جنبهٔ کمی و اثربخشی جنبهٔ کیفی دارد.

کارآیی

کارآیی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است. سطح افزایش کارآیی مستقیماً به دست مدیران سپرده شده است. افزایش کارآیی موجب ارتقای بهره‌وری و کمک مؤثر در نیل به اهداف سازمانی خواهد شد.

واژهٔ کارآیی، مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون‌سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. کارآیی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را بر حسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف

مشخص برسد، می‌گویند که کارآیی بیشتری دارد. به عبارت دیگر کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کار انجام شده است. یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام می‌گیرد.

اثربخشی (EFFECTIVENESS)

منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده است.

به عبارتی ساده‌تر در یک مطالعهٔ اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. اما به نظر می‌رسد برای تعریف مفهوم اثربخشی می‌بایست گامی فراتر نهاد، به این معنا که اثربخشی هنگامی در یک دورهٔ آموزش حاصل خواهد شد که اولاً نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود. ثانیاً برنامهٔ مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود. ثالثاً برنامهٔ طراحی شده به درستی اجرا گردد و رابعاً ارزیابی مناسبی از فرآیند آموزش و در نهایت دستیابی به اهداف انجام شود.

تعاریفی از اثربخشی:

اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمانَ به هدف‌های موردنظر خود نائل می‌آید. اثربخشی یک مفهوم کلی دارد. به بیان ساده‌تر اثربخشی را می‌توان «انجام کارهای درست» نامید.

اثربخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین‌شده.

به بیان دیگر اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش انجام شده نتایج موردنظر حاصل شده است. در حالی‌که نحوهٔ استفاده و بهره‌برداری از منابع برای نیل به نتایج، مربوط به کارآیی می‌شود.

پیتر دراکر مُعتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست. از نگاه دراکر اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود.*

ریاضیات مدیریت:

مدیر باهوش + کارمند باهوش = سود

مدیر باهوش + کارمند نادان = تولید

مدیر نادان + کارمند باهوش = ارتقا

مدیر نادان + کارمند نادان = اضافه‌کاری

* فاطمه اسلامیه

تفاوت واقعی بین موفقیت و شکست یک شرکت را در بیشتر موارد می‌توانیم به میزان موفقیت آن در شکوفا کردن نیروها و توانایی‌های کارکنان آن مرتبط بدانیم.

جرقهٔ انگیزش

نورمن وینسنت در خاطرات خود چنین آورده است که: روزی، مدیری به من گفت که قصد دارد تا یکی از کارمندانش را به خاطر کندی و تنبلی در کار، اخراج نماید. من گفتم: «چرا به جای اینکه او را به بیرون پرتاب کنی، او را در مسیر تجارت خود پرتاب نمی‌کنی؟» مدیر گفت: «منظور شما این است که زیر او مواد منفجره کار گذاشته و فتیله‌اش را برای پرتاب روشن کنم؟!» من گفتم: «نه، تو تنها باید فتیلهٔ او را روشن کنی، مواد پرتاب‌کننده در وجود خود اوست. فقط باید به او انگیزه بدهی.» بعد از چند سال آن کارمند به یکی از بهترین کارمندان آن شرکت مبدل گشت. تنها به خاطر اینکه فتیلهٔ او را روشن نمودند. مدیران بزرگ این کار را خوب بلدند:

یکی از کارکنان شرکت «آی.بی.ام» اشتباه بزرگی مرتکب شد و مبلغ ده میلیون دلار به شرکت ضرر زد.

این کارمند به دفتر واتسون (بنیان‌گذار شرکت «آی.بی.ام») احضار شد و پس از ورود گفت: «تصور می‌کنم باید از شرکت استعفا دهم.»

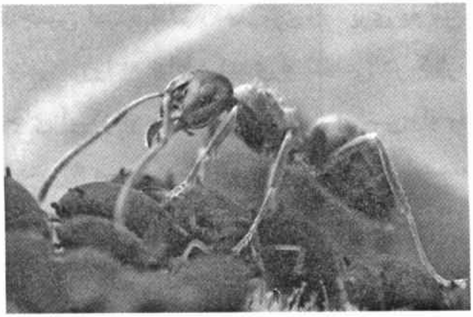
تام واتسون گفت:

شوخی می‌کنید! ما همین الان مبلغ ده میلیون دلار بابت آموزش شما پول دادیم!!!»

کسب و کار ساده است، آدم‌ها پیچیده‌اند.

تعدیل نیروی انسانی (حکایت مورچه)

مورچه هر روز صبح زود سر کار می‌رفت و بلافاصله کارش را شروع می‌کرد و با خوشحالی، هر روز کار زیادی انجام می‌داد. رییسش که یک شیر بود از اینکه می‌دید مورچه می‌تواند بدون سرپرستی بدین‌گونه کار کند، بسیار



متعجب بود. بنابراین سوسکی را که تجربهٔ بسیار بالایی در سرپرستی داشت و به نوشتن گزارشات عالی شهره بود، استخدام کرد تا این موضوع را بررسی کند.

اولین تصمیم سوسک راه‌اندازی دستگاه ثبت ساعت ورود و خروج بود. او همچنین برای نوشتن و تایپ گزارشاتش به کمک یک منشی نیاز داشت. عنکبوتی هم مدیریت بایگانی و تماس‌های تلفنی را بر عهده گرفت. شیر از گزارشات سوسک لذت می‌برد و از او خواست نمودارهایی که نرخ تولید را توصیف می‌کند، تهیه و روندها را تجزیه و تحلیل کند. او می‌توانست از این نمودارها در گزارشاتی که به هیئت مدیره می‌داد استفاده کند. بنابراین سوسک مجبور شد که کامپیوتر جدیدی به همراه یک دستگاه پرینت لیزری بخرد. او از یک مگس برای مدیریت واحد تکنولوژی اطلاعات استفاده کرد.

مورچه که زمانی، بسیار بهره‌ور و راحت بود از این حد کاغذبازی افراطی و جلساتی که بیشتر وقتش را هدر می‌داد متنفر بود. شیر به این نتیجه رسید که زمان آن فرا رسیده که شخصی را به عنوان مسئول واحدی که مورچه در آن کار می‌کرد معرفی کند. این سمت به جیرجیرک داده شد. اولین تصمیم او خرید یک فرش و نیز یک صندلی ارگونومیک برای دفترش بود. این مسئول جدید یعنی جیرجیرک هم به یک عدد کامپیوتر و یک دستیار شخصی به منظور کمک به برنامهٔ بهینه‌سازی استراتژیک کنترل کارها و بودجه نیاز پیدا کرد.

اکنون واحدی که مورچه در آن کار می‌کرد به مکان غمگینی تبدیل شده بود که دیگر هیچ‌کسی در آنجا نمی‌خندید و همه ناراحت بودند. در این زمان بود که جیرجیرک، شیر را متقاعد کرد که نیاز مبرم به شروع یک مطالعهٔ سنجش شرایط محیطی وجود دارد. با مرور هزینه‌هایی که برای ادارهٔ واحد مورچه می‌شد شیر فهمید که بهره‌وری بسیار کمتر از گذشته شده است.

بنابراین او جغد که مشاوری شناخته شده و معتبر بود را برای ممیزی و پیشنهاد راه‌حل اصلاحی استخدام نمود. جغد سه ماه را در آن واحد گذراند و با یک گزارش حجیم چند جلدی باز آمد. نتیجهٔ نهایی این بود: «تعداد کارکنان زیاد است.»

حدس می‌زنید اولین کسی که شیر اخراج کرد چه کسی بود؟

مسلماً مورچه؛ چون او عدم انگیزه‌اش را نشان داده و نگرش منفی داشت.

اگر از رقابت بترسید، آنچه واقعاً از آن ترس دارید، عدم صلاحیت خودتان است.

«ریچارد تمپلار»

رقابت سالم و بهبود عملکرد

در یک کارخانه فولاد، سرپرست شیفت تعداد بهرهای تولیدی یک گروه را در طی هر شیفت ثبت می‌کرد و مدت‌ها بود که تعداد بهرها از ۶ فراتر نمی‌رفت.

سرانجام روزی شیفت اول توانست این رکورد را پشت سر بگذارد و یک بهر بیشتر تولید کند. سرپرست شیفت اول یک عدد ۷ بزرگ با گچ روی زمین مقابل کوره ثبت کرد. همان‌گونه که انتظار می‌رفت، سرپرست شیفت دوم، عدد نوشته شده را دید و رقابت آغاز شد. کارکنان شیفت دوم بر تلاش خود افزودند و صبح روز بعد که شیف اول سر کار حاضر شد نه عدد ۷، که عدد ۸ را مقابل خود دید.

چند هفته بعد این عدد ۹ و سپس ۱۰ شد.

بسیاری از شرکت‌ها گمان می‌کنند رقابت میان اعضای گروه‌های کاری یک ویژگی منفی است. بی‌تردید رقابت بیش از حد، مخرب است، اما هیچ‌گاه نباید سازمان را از رقابت سالم محروم کرد چون این رقابت باعث انگیزش گروه‌های کاری و منجر به اصلاح عملکردها می‌شود. رقابت سالم، کارکنان را از یکنواختی می‌رهاند و به بالا رفتن توانایی‌ها می‌انجامد.*

---

* نویسندهٔ حکایت: آگوستین، نورمن.

وبلاگ هزار و یک قصه شهرزاد مدیر

هرگز قادر نخواهید بود که مردم را به عمل وادارید، مگر آنکه ابتدا احساسات آنان را تحریک کنید، قلب از فکر مهم‌تر است.

مدیریت دکتر ماکوس (نقش انگیزهٔ معنوی)

در اکتبر سال ۱۹۹۴ شخصی به نام دکتر آنتاناس ماکوس که یک استاد فلسفه و ریاضیات بود به عنوان شهردار بوگوتا پایتخت کلمبیا انتخاب شد. آن‌گونه که گفته شده است این شهر به عنوان پایتخت قتل جهان معروف بوده است و مقامات شهر در فساد شهره بوده‌اند. در واقع اهالی بوگوتا از این همه نابه‌سامانی به جان آمده و به دنبال چاره‌ای می‌گشتند که نهایتاً به دکتر ماکوس به عنوان یک ضد سیاست‌مدار متوسل شدند. اما شنیدنی است که دکتر ماکوس برای مقابله با ناهنجاری‌های شهر بوگوتا از روش‌های جالبی استفاده کرد. مثلاً در سر چهارراه‌ها گروه‌های پانتومیم به کار گماشت که متشکل از دانشجویان تئاتری بودند که صورت خود را سفید و سیاه کرده بودند و هر کسی را که تخلفی می‌کرد مسخره می‌کردند. مثلاً اگر عابر پیاده‌ای از چراغ قرمز رد می‌شد به دنبالش می‌افتادند و ادایش را در می‌آوردند و همین باعث شد که شهروندان از ترس مسخره شَدن از تخلف بپرهیزند. با گذشت چند ماه، درصد افراد پیاده‌ای که به علایم راهنمایی توجه و مطابق آنها رفتار می‌کردند از ۲۶ درصد به ۷۵ درصد رسید. در حقیقت استقبال از این طرح و موفقیت آن در کاهش خلاف چنان چشم‌گیر

بود که دکتر ماکوس ۴۰۰ نفر دیگر پانتومیم کار استخدام کرد تا خدمات این گروه‌ها به سراسر شهر گسترش یابد.

این تنها بخشی از کارهای به ظاهر ساده بود که توسط دکتر ماکوس انجام شد و اتفاقاً در نظم‌بخشی به شهر نتیجه داد. دکتر ماکوس معتقد بود که تلاش برای تغییر نگرش مردم، می‌بایست رکن اساسی اصلاحات او را تشکیل دهد و نیز اینکه تحول در فرهنگ مدنی شهروندان کلید حل معضلات بی‌شمار شهر بوگوتا به شمار می‌آید... تنها اقتصاددانان بسیار کوته‌فکر ممکن است معتقد باشند که رفتار انسان‌ها صرفاً از پاداش یا مجازات ملموس و مادی تأثیر می‌پذیرد. درست است که افراد به انگیزه‌های اقتصادی شفاف و مستقیم واکنش نشان می‌دهند اما ممکن است به انگیزه‌های ناشناخته‌ای که از قراردادهای اجتماعی یا وجدان فردی‌شان نشأت می‌گیرند نیز واکنش‌های قاطعی نشان دهند.*

* منبع: کتاب تبهکاران اقتصادی: فساد، خشونت و فقر ملت‌ها. نوشتهٔ ریموند فیسمن و ادوارد میگل. ترجمهٔ فرخ‌قبادی. نشر نگاه معاصر.

۶

داستان‌های خلاقیت و نوآوری

نوآوری تفاوت بین شرکت‌های پیشرو دنباله‌رو است.

Innovation distinguishes between a leader and a follower.

«جابز، استیو»

یک نفر با قوهٔ تخیل قوی نیازمندیم

بعد از چند هفته از استخدام یک مرد جوان، مدیر منابع انسانی شرکت او را به دفتر خود فراخواند.

مدیر پرسید: «این یعنی چه؟ هنگام استخدام تو گفتی که ۵ سال سابقه کار داری. اما حالا فهمیدیم که این اولین کار توست و اصلاً سابقه کار نداری».

مرد جوان پاسخ داد: «خُب در آگهی استخدام گفته بودید که یک نفر با قوهٔ تخیل قوی می‌خواهید».



رنگ‌آمیزی جدول‌های خیابان

شرکتی در مناقصهٔ پروژه رنگ زدن جدول‌های خیابان‌های شهر برنده شد. مدیریت شرکت تصمیم گرفت چند نفر را که بالاترین توانایی را داشته باشند استخدام

کند. بنابراین از داوطلبان آزمونی به عمل آورد. در این آزمون به هر داوطلب یک سطل رنگ و یک قلم‌مو داده شده و از آنها خواسته شد در زمان مشخصی هر تعداد جدول را که می‌توانند رنگ کنند. در بین داوطلبان کسی بود که توانست ۵ برابر دیگران جدول‌ها را رنگ بزنند. مدیر شرکت با خوشحالی او را به همراه چند نفر دیگر استخدام کرد. روز اول همه چیز خوب پیش رفت. روز دوم متوجه شدند کارگر برتر نسبت به روز اول افت کاری داشته است. روز سوم تعداد جدول‌هایی که کارگر برتر رنگ زد کمتر از کارگران معمولی بود.

در پایان روز، رییس شرکت با ناراحتی به کارگر برتر گفت: «تو آنگونه که در آزمون وانمود کردی کار نمی‌کنی، حتی از کارگران دیگر نیز کمتر کار می‌کنی.»

کارگر با قیافهٔ حق به جانب گفت: «روز اول سطل رنگ کنارم بود، اما حالا من کجا و سطل رنگ کجا!»

قانون همیشه از نوآوری عقب‌تر است.
«هندی، چارلز»

تئوری پتوهای خیس

پتوهای خیس مواردی هستند که انگیزه، روحیه، رضایت، خلاقیت، استعداد و شکوفایی کارکنان را سرکوب می‌کنند.

این پتوهای خیس هم‌چنان که شعله‌های آتش را فرو می‌نشانند انگیزه و روحیهٔ کارکنان را از بین می‌برند.

در همه جای سازمان‌های ناموفق مدیران در حال پهن کردن پتوهای خیس هستند در حالی‌که مدیران سازمان‌های موفق همواره در پی جمع‌آوری پتوهای خیس هستند.

لیست برخی از پتوهای خیس به شرح زیر است:

- برای یادگیری وقت ندارم.
- ایدهٔ خوبی است، ولی زمان آن مناسب نیست.
- بودجهٔ آن را ندارم.
- تئوری با عمل تفاوت بسیار دارد.
- کار دیگری برای انجام دادن ندارید؟
- فکر می‌کنم با خط مشی سازگار نیست.
- در حوزهٔ فعالیتی ما نیست، بگذارید کس دیگری آن را انجام دهد.
- آیا از کار خودت ناراضی هستی؟
- این بهبود نیست یک حس عمومی است.

ـ من نتیجهٔ این کار را می‌دانم، حتی اگر این کار را انجام ندهید.

ـ جواب قابل توضیحی برای آن ندارم.

ـ نمی‌توانی به ایدهٔ بهتری فکر کنی؟

افزایندگی مستلزم دو چیز است: اعتماد به‌نفس برای آموختن چیزهایی که نمی‌دانیم و شجاعت برای رؤیارویی با شکست.

«پی بادی»

خداحافظ خلاقیت!!

۱۰ روش مفید و مؤثر برای جلوگیری از بروز خلاقیت در سازمان

۱ ـ با هر گونه انتقاد و پیشنهادی جهت بهبود وضع سازمان به شدت مخالفت کنید و اجازه ندهید به هیچ وجه موجود زیر سؤال برود و سعی در موجه نشان دادن حالت فعلی کنید و به افراد اجازهٔ سؤال کردن و پیگیری در مورد چرایی امور را ندهید.

۲ ـ سعی کنید محیط کاملاً خشک و رسمی باشد و کارکنان از فضای پُراسترس و ناآرام اداری رنج ببرند و از ایجاد محیطی دوستانه و آرام پرهیز نمایید.

۳ ـ همواره انتصابات ناشایست در سازمان انجام بدهید به طوری‌که کارهای کوچک را به افراد بزرگ و کارهای بزرگ را به افراد کوچک واگذار نمایید، افراد نالایق را در پست‌های کلیدی سازمان و صاحبانِ اندیشه و فکر را به عنوان زیردستان آنها قرار دهید.

از افراد متخصص در مشاغل غیرتخصصی استفاده کنید و از افراد در پست‌هایی که مربوط به تخصص خودشان است استفاده نکنید.

۴ ـ ایجاد ترس از شکست در پرسنل و خودتان ایجاد کنید به طوری‌که همواره درست‌ترین کار را انتظار داشته و به هیچ وجه اجازهٔ اشتباه ندهید. (یک اشتباه مساوی سیاهی، توبیخ و در نهایت اخراج دایمی از کار)

۵ ـ از افزایش آگاهی و اطلاعات پرسنل و آموزش حین خدمت به آنها جلوگیری به عمل آورید.

۶ ـ افرادی که ایده‌های جدیدی می‌دهند را به تمسخر بگیرید و اگر در جمع ایده یا نظریه‌ای ابراز کردند در همان جمع آنها را تحقیر نمایید.

۷ ـ در سازمان ایجاد بی‌انگیزگی کنید و با راه‌اندازی جنگ روانی افراد خلاق و مبتکر را درگیر نمایید به طوری‌که دنبال نقاط ضعف آنها بوده و با بزرگ کردن این نقاط ضعف، فضای ناامن روانی برای آنها ایجاد کنید.

۸ ـ جو بی‌اعتمادی و عدم شفافیت را در سازمان دامن بزنید و از تفویض اختیار به پرسنل سازمان به دلیل بی‌اعتمادی به شدت پرهیز کنید.

۹ ـ از فعالیت‌های نو و روش تازه استفاده نکنید، به سمت روش‌های نو و تازه به ویژه کارهایی که به وسیلهٔ سازمان دیگری امتحان نشده است نروید.

۱۰ ـ نظام پرداخت حقوق و دستمزد را طوری تنظیم نمایید که مدیرانی که با توصیه‌های فوق بر سر کار گذاشته‌اید بیشترین دریافتی را داشته باشند و حقوق افراد صاحب فکر و دارای ایده را که زیردست آنها هستند با انواع و اقسام بهانه‌ها کسر نمایید.*

* حسنعلی بدیعی، کارشناس ارشد مدیریت، برگرفته از روزنامهٔ تفاهم.

ملاک موفقیت یک رهبر به ماندگاری سازمان بعد از اوست.
«جان سی. ماکسول»

مدیریت بوفالویی و مدیریت غازی

«جینن بلاسکو» یکی از مشاورین برتر مدیریت، در تحقیقاتی که بین سازمان‌های موفق جهان انجام داد رمز موفقیت و بقای آنها را در چند اصل مهم مشاهده کرد از جمله اینکه:

۱ ـ سازمان‌ها و مدیران موفق برای کار زندگی نمی‌کنند، بلکه آنها برای برای زندگی کار می‌کنند. آنها به همهٔ امور زندگی اهمیت داده و همه چیز را با هم و با تعادل به پیش می‌برند. امور خانواده، امور شخصی، امور سلامت، امور تفریحی، امور معاشرتی، ورزش و سرانجام کسب و کار.

۲ ـ موفقیت و کامیابی امروز، دشمن و گمراه‌کنندهٔ مدیران و سازمان‌ها است. چیزی که امروز باعث موفقیت سازمان شده، الزاماً تضمین‌کنندهٔ موفقیت فردا نخواهد بود. چراکه موفقیت فردا در گرو همگامی با تغییرات و تحولات جهانی می‌باشد.

۳ ـ سازمان‌ها و رهبران موفق، هیچ‌گاه مشکلات و تقصیرها را به گردن دیگران نمی‌اندازند. بلکه علت مشکلات را در خودشان جستجو نموده و به رفع آنها می‌پردازند.

۴ ـ رهبران سازمان به جای تغییر دادن دیگران، ابتدا به دنبال تغییر خود بوده و تغییر را از خود شروع می‌کنند. چراکه تغییر با من (تک‌تک افراد) شروع می‌شود و به دیگران نیز انتقال می‌یابد.

بر این اساس وی در کتاب خود تحت عنوان (**«پرواز بوفالوها»** دو شیوۀ مدیریت بوفالویی و مدیریت غازی) را در سازمان‌ها معرفی می‌کند.

در شیوۀ مدیریت بوفالویی، افراد سازمان، همچون بوفالوها که اصولاً حیواناتی بی‌مسئولیت، وفادار، مطیع و تابع دستورات رهبر خود هستند، رفتار می‌کنند. آنها بدون هیچ چون و چرایی، دقیقاً همان کاری را انجام می‌دهند که رهبر به آنها دستور داده و بدون داشتن هیچ‌گونه خلاقیت و حس مشارکتی، تا زمانی که دستوری از مافوق خود دریافت نکرده باشند، کاری انجام نمی‌دهند.

در مقابل در شیوۀ مدیریت غازی، افراد سازمان همچون غازها، دارای روحیۀ تعاون و همکاری با یکدیگر بوده و تمایل زیادی به پذیرش مسئولیت و رهبری دارند. آنها از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و برای گرفتن تصمیمات درست، ابتدا فکر و بعد عمل می‌کنند و برای رسیدن به هدف، دست به هر کاری می‌زنند. این افراد به انجام کارهای گروهی و مشارکتی بسیار علاقه‌مندند به طوری‌که در کارهای گروهی، بسیار خوب عمل می‌نمایند.

امروزه با توجه به محیط رقابتی و پر از تغییر، دیگر شیوۀ مدیریت بوفالویی که مختص سازمان‌های سنتی و رو به زوال است، کارساز نمی‌باشد. بنابراین، هدف اصلی و نهایی یک سازمان نوین و موفق در این محیط رقابتی، باید فاصله‌گیری از مدیریت بوفالویی و حرکت به سمت مدیریت غازی باشد.

بر این اساس سازمان‌ها نیز باید به جای قیچی کردن بال‌های کارکنان، اجازهٔ پرواز کردن را به آنها بدهند. چراکه رمز موفقیت سازمان‌های امروزی ایجاد و پذیرش نوآوری و خلاقیت در سایهٔ هم‌فکری و مشارکت همه‌جانبهٔ کارکنان با یکدیگر است نه اطاعت محض و بدون چون و چرای کارکنان از مافوق‌شان.

سازمان‌های موفق مهم‌ترین وظیفهٔ خود را یافتن مشکل می‌دانند نه حل آن.

«وارن بنیس»

دسته کلید (مسئله‌یابی)

در یک شب تاریک مردی در پیاده‌رو خیابانی پای تیر چراغ برق دنبال چیزی می‌گشت.

رهگذری او را دید و پرسید: دنبال چه می‌گردی؟

مرد گفت: دنبال دسته‌کلیدم می‌گردم.

رهگذر پرسید: آن را اینجا گم کردی؟

مرد گفت: نه، فکر می‌کنم چند قدمی عقب‌تر، از دستم افتاده باشد.

رهگذر پرسید: پس چرا اینجا دنبال آن می‌گردی؟

مرد گفت: چون اینجا نور بیشتر است.

شرکت‌ها و سازمان‌ها اغلب در حوزهٔ دانش و تجربیات خود دنبال راه‌حل مسائل می‌گردند در حالی‌که ممکن است یافتن راه‌حل به دانش، رویکرد و تفکر متفاوتی نیاز داشته باشد.

بهتر است برای دستیابی به نوآوری، جستجو پای تیر چراغ‌برق را متوقف کنیم.*

* امیدوار، مجید ـ mgtsohution.com

وقتی همانندها با هم تعامل می‌کنند هیچ جرقهٔ خلاقیتی وجود ندارد.

«گری همل»

کارگر منضبط (مدیریت منابع انسانی)

دو تا کارگر در حال کار بودند. یکی زمین را می‌کند و دیگری آن را پر می‌کرد.

عابری که از آنجا رد می‌شد از آنها پرسید: «چرا کار بیهوده انجام می‌دهید؟»

یکی از آن دو کارگر که از سؤال عابر ناراحت شده بود، گفت: «ما کار بیهوده انجام نمی‌دهیم. ما همیشه سه نفریم. یکی زمین می‌کند، دومی لوله را کار می‌گذارد و سومی رویش را پر می‌کند. امروز نفر دوم مریض بوده و سر کار نیامده است ولی ما وظیفهٔ خودمان را انجام می‌دهیم.»

فقط ماشین برای انجام صحیح وظایفش به آموزش نیاز ندارد. حتی کارگران ساده نیز به حداقلی از آموزش و قدرت تحلیل نیاز دارند که باید در مجموعه اقدامات مدیریت از مرحلهٔ جذب تا .... مورد توجه قرار بگیرد.*

---

* mgtsohution.com شعربافی.

امر رهبری امری متفاوت است. موضوع آن «عالی انجام دادن کار نیست» بلکه مشتاق نمودن دیگران به این کار است.

«تام پیترز»

افزایش تولید

کارگران ساختمانی به قدری کند و آهسته کار می‌کردند که اوقات پیمانکار، مثل سگ تلخ بود.

کارگران با فرغون‌هایی خاک را از نقطه‌ای به زباله‌دانی حمل می‌کردند و پرداخت دستمزدشان به صورت روزانه انجام می‌گرفت.

پیمانکار پس از یک حساب سرانگشتی دربارهٔ قیمت هر رفت و برگشت فرغون، سرکارگر را صدا زد و از او خواست تا به دسته‌ای اسکناس کنار زباله‌دانی بایستد و دستمزد هر فرغون را همان‌جا، کنار زباله‌دانی، پرداخت نماید.

این تغییر چنان جنب و جوشی در میان کارگران به راه انداخت که بیا و تماشا کن. حمل خاک در نصف زمان پیش‌بینی شده به پایان رسید و هزینهٔ پرداختی بسی کمتر از میزان اختصاص یافته بود.

۷

داستان‌های مشتری‌مداری و مدیریت کیفیت

روزانه با مشتریان در تماس باشید. اگر با شما حرف بزنند، برای رقیبان وقت نخواهند داشت.

«جک ولش»

درسی از مک‌دونالد

شرکت مک‌دونالد شعبهٔ عربستان، در یک اقدام تبلیغاتی برای جام جهانی ۲۰۰۲، روی کیسه‌ها، بسته‌بندی‌ها و پاکت‌هایی که به مشتری می‌داد، پرچم تمام کشورهای شرکت‌کننده در جام جهانی ۲۰۰۲ را چاپ کرد. این یک اقدام تبلیغاتی بود برای فروش بیشتر. چون عربستان یکی از کشورهای شرکت‌کننده در این جام بود و مک‌دونالد شعبهٔ عربستان فکر می‌کرد که اگر پرچم آن کشور هم به عنوان یکی از شرکت‌کننده‌ها بر روی بسته‌بندی‌ها باشد، مردم استقبال بیشتری از شعبهٔ مک‌دونالد خواهند کرد.

به یکباره شعبهٔ مک‌دونالد عربستان، توسط مشتریان تحریم شد! مشتریان به شدت ناراضی شدند. مدیران ارشد مک‌دونالد متعجب بودند چون فکر می‌کردند با این اقدام، موفقیت بسیار عظیمی کسب خواهند کرد ولی با یک شکست واقعی رو به‌رو بودند.

اما دلیل چه بود؟

روی پرچم عربستان، نام مقدس خداوند نقش بسته و طبیعی است کیسه‌هایی که ساندویچ‌های مک‌دونالد در آن قرار دارد، بعد از مصرف در سطل آشغال انداخته می‌شوند. مردم عربستان به شدت ناراحت بودند و نارضایتی اوج گرفت. مک‌دونالد شعبهٔ عربستان متوجه شد که چه خطای بزرگی مرتکب شده.

اما درسی که همهٔ ما باید از این داستان بیاموزیم:

اقدام چاره‌جویانهٔ سریع:

مک‌دونالد شعبهٔ عربستان، قراردادی را با تمام شرکت‌های خدماتی فعال بست تا تمامی این کیسه‌ها را از سطح شهر جمع‌آوری کنند و البته این اقدام خود را در روزنامه‌ها و بیلبوردها و در مراکز تبلیغاتی دیگر به اطلاع مردم رساند. سپس به تمام مردم اعلام کرد که هر کسی یک کیسه جمع‌آوری و ارایه کند، یک مک‌دونالد رایگان دریافت خواهد کرد...

و این‌گونه از یک شکست حتمی رهایی پیدا کرد و توانست دوباره موفقیت خود را در بین مردم کسب کند.

اگر بهترین شوید، شما برندهٔ نهایی مسابقه نخواهید بود، بلکه «بهترین ماندن» اصل است. اگر قابلیت جذب مشتری داشته باشید، باید قابلیت نگهداری آنها را نیز داشته باشید.

«دان پیپرس»

اهمیت مشتری‌مداری در حال و گذشته

ده‌ها سال پیش، هنری فورد به مشتریان خود گفت:

هر رنگ اتومبیل که بخواهید به شما خواهیم داد به شرط آنکه سیاه باشد!

1913 MODEL T-BLACK

در سال‌های دور، شرایط غیررقابتی ناشی از محدودیت عرضه و نبود رقیبان قدرتمند از یک سو، و توجه تولیدکنندگان صرفاً به کیفیت تولید یا



خدمات خود از سوی دیگر و وجود این تفکر که کیفیت بالا در نهایت توفیق لازم در موفقیت و تصرف بازار را به دست خواهد آورد سبب شد تا به موضوع مهمی به نام «رضایت مشتری» کمتر پرداخته شود. فورد سخن مذکور را در اوایل دههٔ ۱۹۰۰ یعنی زمانی‌که اتومبیل‌های مدل t را می‌ساخت بیان کرد.

> مشتریانی که در خارج سازمان قرار دارند، معمولاً به‌عنوان مقوله‌ای بیرونی در نظر گرفته می‌شوند.
> **«انسان سازمانی ـ ویلیام وایت»**

فلسفهٔ کلی هنری فورد بنیان‌گذار خودروسازی فورد این بود که فرآیند تولید خودروی مدل t کامل شود، به گونه‌ای که هزینهٔ آن کاهش یابد و مردم از نظر مالی توان خرید آن را داشته باشند. او به شوخی می‌گفت که مردم باید هر رنگی را که می‌خواهند انتخاب کنند، مشروط بر اینکه چیزی غیر از رنگ سیاه نباشد. این استراتژی بازرگانی برای سالیان متمادی در خدمت شرکت او قرار داشت. اما سرانجام جنرال‌موتورز که معتقد به فلسفهٔ تجاری ارایهٔ یک ماشین برای هر سطح درآمد و برای هر منظور خاص بود کنترل بازار و رهبری فروش را از شرکت فورد ربود. این فلسفه بیانگر این واقعیت است که افراد انتظارات متفاوتی از یک اتومبیل دارند.

در آن زمان فورد توجه به سلیقهٔ مشتری را لازم نمی‌دید. اما هر موقعیت زمانی توجه به عوامل خاصل خود را می‌طلبد. با تغییراتی که در کسب و کار رخ می‌دهد، هم‌اکنون با مراجعه به سایت شرکت فورد می‌توانیم ماشین مورد درخواست خود را از نظر رنگ یا امکانات جانبی به دلخواه انتخاب کنیم.

این کجا و آن کجا.

مشتری تنها رییسی است که باید او را راضی نگــه داریـد چراکه هــر لحظــه بخواهــد شــما را اخــراج می‌کند و هر گاه از شما و فعالیت‌های‌تان ناراضــی باشد شما را کنار می‌گذارد.

«نایتینگل (از مدیران ارشد شرکت فورد)»

مشتری

مشتری مهم‌ترین بازدیدکننده در محدودهٔ ماست.
او به کار ما وابسته نیست.
ما به کار او وابسته هستیم.
او مزاحم کار ما نیست.
او هدف کار ماست.
او بیگانه در کار ما نیست بلکه بخشی از کار ماست.
با انجام کار او، لطفی در حق او نمی‌کنیم.
اوست که با فراهم آوردن این فرصت به ما لطف می‌کند.

«گاندی، مهاتما»

رقیبان بزرگترین معلمان شما هستند.

«هنری فورد»

راز موفقیت مرد کشاورز (تأثیر رقابت)

یکی از کشاورزان منطقه‌ای، همیشه در مسابقه‌ها، جایزهٔ بهترین غله را به دست می‌آورد و به عنوان کشاورز نمونه شناخته شده بود. رقبا و همکارانش، علاقه‌مند شدند راز موفقیتش را بدانند. به همین دلیل، او را زیر نظر گرفتند و مراقب کارهایش بودند. پس از مدتی جستجو، سرانجام با نکتهٔ عجیب و جالبی رو به‌رو شدند. این کشاورز پس از هر نوبت کشت، بهترین بذرهایش را به همسایگان می‌داد و آنان را از این نظر تأمین می‌کرد. بنابراین، همسایگان او می‌بایست برندهٔ مسابقه‌ها می‌شدند نه خود او!

کنجکاوی‌شان بیشتر شد و کوشش علاقه‌مندان به کشف این موضوع که با تعجب و تحیر نیز آمیخته شده بود، به جایی نرسید. سرانجام، تصمیم گرفتند ماجرا را از خود او بپرسند و پرده از این راز عجیب بردارند.

کشاورز هوشیار و دانا، در پاسخ به پرسش همکارانش گفت: «چون جریان باد، ذرات بارورکننده غلات را از یک مزرعه به مزرعهٔ دیگر می‌برد، من بهترین بذرهایم را به همسایگان می‌دادم تا باد، ذرات بارورکننده نامرغوب را از مزرعه‌های آنان به زمین من نیاورد و کیفیت محصول‌های مرا خراب نکند!»

همین تشخیص درست و صحیح کشاورز، توفیق کامیابی در مسابقه‌های بهترین غله را برایش به ارمغان می‌آورد. گاهی اوقات لازم است با

کمک به رقبا و ارتقای کیفیت و سطح آنها، کاری کنیم که از تأثیرات منفی آنها در امان باشیم.

کیفیت یک کار نیست، کیفیت یک عادت است.

«ارسطو»

مدیریت کیفیت

یکی از مسئولان پروژه ایجاد یک مرکز فرهنگی، از این مرکز در حال ساخت بازدید کرد. او دید که یک مجسمه‌ساز، در حال ساخت یک مجسمه است و متوجه شد که یک مجسمه ساخته شده مشابه نیز آنجاست.

با تعجب از مجسمه‌ساز پرسید: «از این مجسمه دو تا نیاز داری؟»

مجسمه‌ساز بدون نگاه کردن گفت: «نه، فقط یکی می‌خواهیم، اما اولی در آخرین مرحله آسیب دید.»

مقام مسئول، مجسمه ساخته‌شده را بررسی کرد و هیچ اشکالی پیدا نکرد و از مجسمه‌ساز پرسید: «آسیب کجاست؟»

مجسمه‌ساز در حالی‌که مشغول کارش بود گفت: «یک خراش روی بینی مجسمه است.»

مقام مسئول پرسید: «این مجسمه را کجا می‌خواهید نصب کنید؟»

مجسمه‌ساز گفت: «روی یک ستون به ارتفاع شش متر.»

مقام مسئول پرسید: «اگر در این ارتفاع نصب می‌شود چه کسی خواهد دانست که یک خراش روی بینی مجسمه است؟»

مجسمه‌ساز کارش را قطع کرد، به مقام مسئول نگاه کرد، لبخند زد و گفت: «من که می‌دانم.»

کیفیت زندگی شما بستگی دارد به کیفیت مدیریت شما در استفادهٔ بهتر از وقت.

«تریسی، برایان»

تعهد سازمانی

چندی پیش در یکی از جلسات، یکی از اعضا خاطرهٔ جالبی از سفرش به ژاپن نقل کرد. این خاطرهٔ جالب شاید یکی از دلایلی باشد که نشان می‌دهد چرا ژاپن در حال پشت سر گذاشتن همهٔ قدرت‌های صنعتی در دنیاست.

وی گفت: ژاپن که بودم یه روز دوشنبه رفتم سر کار دیدم تو خیابون پر پلیس و شلوغه؛ وضع غیرعادی بود. یه کم پرس و جو کردم دیدم یکی خودکشی کرده. البته اینقدر تو ژاپن خودکشی زیاد بود که دیگه خیلی جای تعجب نداشت. پرسیدم: چرا طرف خودکشی کرده؟ فهمیدم طرف مهندس پیمانکار یه ساختمان بوده. قرار بود روز جمعه ساختمان‌رو طبق قرارداد تحویل صاحبش بده. روز جمعه ساختمان کارش تموم نشده بود. مهندس پیمانکار از صاحب ساختمان دو روز شنبه و یک‌شنبه مهلت می‌خواد که ساختمان‌رو ساعت هشت روز دوشنبه اول روز کاری بهش تحویل بده. تو این ۴۸ ساعت مهندس و تیمش هر کاری می‌کنند نمی‌توانند کارهای نیمه‌تمام ساختمان‌رو تمام کنند و ساختمان‌رو آمادهٔ تحویل کنند. روز دوشنبه که صاحب ساختمان برای تحویل خونه می‌یاد با جسد حلق‌آویز شدهٔ مهندس پیمانکار مواجه می‌شه. حالا نکتهٔ جالب‌اش می‌دونی واسه من چی بود؟

این ساختمان فقط نصب پریز برق و نظافتش مونده بود. به دوستان ژاپنی به تعجب می‌گفتم این چه آدمی بود خب چرا خودکشی کرده برای همچین موضوع کوچکی. این دیگه خودکشی نداره که.

آنها با دهان باز نگاه می‌کردند می‌گفتند: خودکشی نداره؟ این آیندهٔ شغلی‌اش به پایان رسیده بود. دو بار زیر قولش زده دیگه کسی بهش کار نمی‌داد.

۸

داستان‌های تصمیم‌گیری

علت هر شکستی عمل کردن بدون فکر است.

«مکنزی، الکس»

تصمیم‌گیری بدون مطالعه

پادشاهی به پیشنهاد وزیرش دستور داد برای یکصد مادیان درباری نعل‌هایی طلایی بسازند و نیمی از خزانه و مدت‌ها وقت را صرف آن نمودند. اما پس از پایان کار تازه فهمیدند که اصلاً مادیان نعل نمی‌خورد.

مدیریت تصمیم‌گیری

گروهی از بچه‌ها در نزدیکی دو ریل راه‌آهن، مشغول به بازی کردن بودند. یکی از این دو ریل قابل استفاده بود ولی آن دیگری غیرقابل استفاده.

تنها یکی از بچه‌ها روی ریل خراب شروع به بازی کرد و پس از مدتی روی همان ریل غیرقابل استفاده خوابش بُرد.

سه بچهٔ دیگر هم پس از کمی بازی روی ریل سالم، همان‌جا خوابشان برد. قطار در حال آمدن بود، و سوزن‌بان تنها می‌بایست تصمیم صحیحی بگیرد. سوزن‌بان می‌تواند مسیر قطار را تغییر داده و آن را به سمت ریل غیرقابل استفاده هدایت کند و از این طریق جان ۳ فرزند را نَجات دهد و ۱ کودک قربانی این تصمیم گردد و یا می‌تواند مسیر قطار را تغییر نداده و اجازه دهد که قطار به راه خود ادامه دهد.

سؤال:

اگر شما به جای سوزن‌بان بودید در این زمان کوتاه و حساس چه نوع تصمیمی می‌گرفتید؟

بیشتر مردم ممکن است منحرف کردن مسیر قطار را برای نجات ۳ کودک انتخاب کنند و ۱ کودک را قربانی ماجرا بدانند که البته از نظر اخلاقی و عاطفی شاید تصمیم صحیح به نظر برسد اما از دیدگاه مدیریتی چطور...؟

در این تصمیم، آن ۱ کودک عاقل به خاطر دوستان نادان خود (۳ کودک دیگر) که تصمیم گرفته بودند در آن مسیر اشتباه و خطرناک، بازی کنند، قربانی می‌شود.

این نوع معضل هر روز در اطراف ما، در اداره، جامعه در سیاست و به خصوص در یک جامعهٔ دموکراتیک اتفاق می‌افتد، اقلیت قربانی اکثریت احمق و یا نادان می‌شوند.

کودکی که موافق با انتخاب بقیهٔ افراد برای مسیر بازی نبود طرد شد و در آخر هم او قربانی این اتفاق گردید و هیچ‌کس برای او اشک نریخت. کودکی که ریل از کار افتاده را برای بازی انتخاب کرده بود هرگز فکر نمی‌کرد که روزی مرگش این‌گونه رقم بخورد.

اگرچه هر ۴ کودک مکان نامناسبی را برای بازی انتخاب کرده بودند ولی آن کودک تنها قربانی تصمیم اشتباه آن ۳ کودک دیگر که آگاهانه تصمیم به آن کار اشتباه گرفته بودند شد. اما با این تصمیم عجولانه نه تنها آن کودک بی‌گناه و عاقل جانش را از دست داد بلکه زندگی همهٔ مسافران را نیز به خطر انداخت زیرا ریل از کار افتاده منجر به واژگون شدن قطار گردید

و همهٔ مسافران نیز قربانی این تصمیم شدند و نتیجه این تصمیم چیزی جز زنده ماندن ۳ کودک احمق نبود.

مسافران قطار را می‌توان به عنوان تمامی کارمندان سازمان فرض کرد و گروه مدیران را همان کودکانی در نظر گرفت که می‌توانند سرنوشت سازمان (قطار) را تعیین کنند.

گاهی در نظر گرفتن منافع چند تن از مدیران که به اشتباه تصمیمی گرفته‌اند منجر به از دست رفتن منافع کل سازمان خواهد شد و این همان قربانی کردن صدها نفر برای نجات این چند نفر است.

زندگی کاری همهٔ مدیران پر است از تصمیم‌گیری‌های دشوار. با عدم اتخاذ تصمیمات صحیح به سبک مدیریتی، به پایان زندگی مدیریتی خود خواهید رسید.

«به یاد داشته باشید آنچه که درست است همیشه محبوب نیست... و آنچه که محبوب است همیشه حق نیست!»

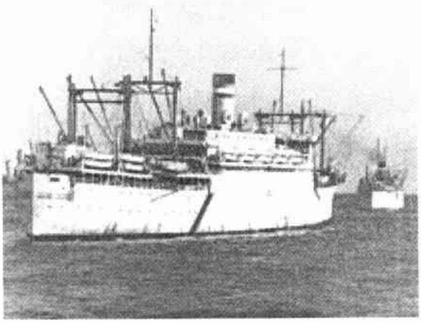
آیا می‌توانید دست خود را بـر روی قلـب‌تـان بگذارید و بگویید نقش مدیریتی شما «پـاک» است؟

«ریچارد تمپلار»

فانوس دریایی (مدیریت براساس ارزش‌ها)

کشتی جنگی مأموریت یافته بود برای آموزش نظامی بـه مـدت چنـد روز در هوایی توفانی مانور بدهد. هوای مه‌آلود سبب شده بـود کـه کارکنـان کـشتی دید کمی داشـته باشـند. در نتیجـه ناخـدا در عرشـه ایـستاده بـود تـا همـه فعالیت‌ها را زیر نظر داشته باشد.

پاسی از شب نگذشته بود که دیده‌بان به فرمانده گزارش داد: نـوری در سمت راست کشتی به چشم می‌خورد.



ناخدا فریـاد زد: آیـا آن نـور ثابـت اسـت یـا بـه طـرف عقـب حرکت می‌کند؟

دیـده‌بـان جـواب داد: ثابـت اسـت؛ و مفهـوم ایـن بـود کـه در مسیری هستیم که با هم تـصادف خواهیم کرد.

ناخدا به مأمور ارسال علایم گفت: به آن کشتی علامـت بـده کـه رو در روی هم هستیم، توصیه می‌کنم ۲۰ درجه تغییرمسیر بدهید.

جواب علامت این بود: شما باید ۲۰ درجه تغییرمسیر بدهید.

ناخدا گفت: علامت بده که من ناخدا هستم و آنها باید ۲۰ درجه تغییر مسیر بدهند.

پاسخ آمد: بهتر است شما ۲۰ درجه تغییرمسیر بدهید.

در این هنگام که ناخدا به خشم آمده بود، تفی به زمین انداخت و گفت: علامت بده که از یک کشتی جنگی علامت فرستاده می‌شود ۲۰ درجه تغییرمسیر بدهید.

پاسخ آمد: من فانوس دریایی هستم.

آنگاه کشتی تغییرمسیر داد.

ارزش‌های محوری سازمان (Core Value) فانوس دریایی‌اند. تکان نمی‌خورند. نباید و نمی‌توان آنها را شکست. با کوشش برای شکستن آنها خود را می‌شکنیم. اما می‌توانیم آنها را بیاموزیم و به کار بندیم. در هر سازمان سرشار از شور و اشتیاق، رییس واقعی ارزش‌ها هستند. ارزش‌ها رفتار مدیران را هدایت می‌کنند، نه اینکه مدیریت، دیگران را هدایت کند. در این جایگاه، مدیر در نقش رهبر عمل خواهد کرد نه صرفاً یک ناظم. ارزش، تنها یک ابزار مدیریتی نیست بلکه روشی از زندگی کردن است.*

---

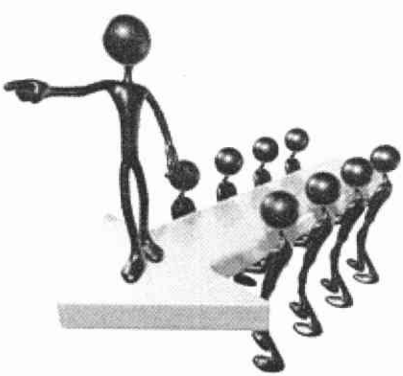
* هفت عادت مردمان مؤثر.

وقتی ثروت از دست می‌رود، هیچ چیز از دست نرفته است.
وقتی تندرستی از دست می‌رود، چیزی از دست رفته است.
وقتی شخصیت از دست می‌رود، همه چیز از دست رفته است.

«پرورش رهبر درون»

اخلاق در سازمان

مدیر و ۱۰ نفر از کارکنانش از طناب بالگردی که درصدد نجات آنها بود، آویزان بودند. طناب آنقدر محکم نبود که بتواند وزن هر یازده نفر را تحمل کند. کمک‌خلبان با بلندگوی دستی از آنها خواست که یک نفرشان داوطلب شود و طناب را رها کند. البته، داوطلب شدن همانا و سقوط به ته دره همان و به ظاهر کسی حاضر نبود داوطلب شود. در این هنگام، مدیر گفت که حاضر است طناب را رها کند ولی دلش می‌خواهد برای آخرین بار برای کارکنان سخنرانی کند.



او گفت: چون کارکنان حاضرند برای سازمان دست به هر کاری بزنند و چون کارکنان خانوادهٔ خود را دوست دارند و در مورد هزینه‌های افراد خانواده هیچ گله و شکایتی ندارند و بدون هیچ‌گونه چشم‌داشتی پس از خاتمهٔ ساعت کار در اداره می‌مانند من برای نجات جان آنان طناب را رها خواهم کرد!

به محض تمام شدن سخنان مشوقانه و تحسین‌برانگیز مدیر، کارکنان که به وجد آمده بودند شروع کردند به دست زدن و ابراز سپاس‌گزاری از مدیر!!

علل عدم صداقت در سازمان‌ها و نقش مدیران در ترویج صداقت

صداقت در سازمان به معنای شفافیت است و نه به معنای فرو ریختن و منتشر کردن همهٔ جزییات؛ شاید به زبانی دیگر، هر راست نباید گفت.

توسعهٔ منابع انسانی بدون شناخت انسان و ظرافت‌های روحی و سعهٔ وجودی او ممکن نیست. جک ولش مدیر ارشد جنرال‌الکتریک خود را مربی می‌داند و معتقد است موضوع اصلی رهبری و مدیریت انسان‌ها هستند. او می‌گوید: همه وظیفه و هنر من کار با انسان‌هاست. دامنهٔ ارزش‌های انسانی و سازمانی باید از صدر تا ذیل سازمان را دربر گیرد و فعالیت‌های کسب و کار منجر به خلق ارزش‌های پایدار نه تنها برای کارکنان بلکه برای سهام‌داران، مشتریان و اجتماع شود. او بیان می‌کند که ارزش‌های ما اصول ما هستند. ارزش‌هایی که تعریف کرده‌ایم عبارتند از: صداقت، احترام، کار تیمی، تشریک مساعی و درستکاری. هر یک از این ارزش‌ها به اندازهٔ هر جز از فناوری که ما توسعه می‌دهیم برای موفقیت آینده شرکت ما اهمیت دارد. ارزش‌ها و اصول اخلاقی که بر اتاق هیئت مدیره حاکم است نباید با ارزش‌هایی که در محل کارخانه و یا کارگاه حاکم است تفاوت کند.

هیچ سازمانی را نمی‌توان بی‌نیاز از اصول اخلاقی و به ویژه سرآمدترین آنها که همانا صداقت و درستکاری است دانست. سازمان مجموعه‌ای از افراد است و در هر سازمان نقش افراد انجام دادن کارها و پیشبرد وظایفی است

که به آنها محول می‌شود. برای اجتناب از آسیب دیدن سازمان اگر اخلاق بر سازمان حاکم باشد و اصول اخلاقی از طرف سازمان و کارکنانش مراعات گردد از چند جهت در موفقیت سازمان مؤثر خواهد بود. اول: اصول اخلاقی به عنوان یک ارَزش در سازمان نهادینه خواهد شد. دوم: بین سازمان و کارکنان آن روابط مؤثر، شفاف و دوستانه برقرار می‌شود. سوم: سازمان شاهد پویایی و عملکرد مثبت کل سازمان خواهد بود.

ارزش‌های اخلاقی خوب و ناهنجاری‌های اخلاقی بد در همهٔ سازمان‌ها وجود دارد اما به محیط فرهنگ و شیوهٔ رفتار افراد بستگی دارد. رفتار اخلاقی کارمند به دو عامل ارزش‌های شخصی و جو حاکم بر سازمان وابسته است. برای مثال چنانچه سیستم پاداش سازمان به گونه‌ای باشد که از رفتار نادرست افراد چشم‌پوشی نماید و حتی آنها را مثبت جلوه دهد افراد شایسته هم ممکن است دست به کارهای نادرست بزنند. هنگامی‌که سازمان به افراد دروغگو و متقلب و یا کسانی که اعمال خلاف را انجام می‌دهند ارتقا مقام بدهد و یا آنها را مورد ستایش قرار دهد چنین برداشت می‌شود که رفتارهای غیراخلاقی بازدهی مناسبی دارند. اینجاست که اصول غیراخلاقی در سازمان ریشه می‌گیرد.

یک سازمان همواره باید برای بقای خود در مقابل مشکلات موجود، چه در ارتباط با محیط و چه در درون سازمان در حال مبارزه با مشکلات، شناختن مشکل و ابعاد مختلف آن باشد. سازمان سالم، سازمانی است که برای ادامهٔ حیات خود قادر است به هدف‌ها و مقاصد انسانی خود دست یابد. موانعی را که در دستیابی به هدف‌هایش با آن مواجه می‌شود بشناسد و این موانع را از پیش پای خود بردارد. سازمان سالم سازمانی است که دربارهٔ خود

و موقعیتی که در آن قرار گرفته است واقع‌بین بوده، قابلیت انعطاف داشته و قادر باشد برای مقابله با هر مشکلی بهترین منابع خود را به کار گیرد.

علل و انگیزه‌های عدم صداقت و یا عدم درستکاری در سازمان

- اصرار مدیران و یا سرپرستان برای گفتن جزییات دقیق یک موضوع غالباً فرد را تشویق به دروغگویی می‌کند.
- دروغگویی آموختنی است. جو سازمان و یا رفتار و گفتار سرپرستان می‌تواند آموزگار خوبی باشد بدین فرض که در گزینش کارکنان دقت لازم انجام شده باشد.
- علل دیگر دروغگویی در فرد آن است که دروغ او را از تنبیه شدن و یا تهدید در موقعیت شغلی خود محافظت می‌کند.

زمانی‌که فرد مورد مخالفت و استیضاح واقع می‌گردد به دروغگویی رو می‌آورد.

- ترس از پیامدها و عواقب کارهای فرد عاملی است بسیار مؤثر در اینکه کارکنان به دروغ متوسل شوند. جلوگیری از خجالت و شرمنده شدن چه در مقابل سایر همکاران و چه در برابر سرپرست و مافوق.
- جلب توجه و علاقه به مطرح شدن در جمع همکاران
- بی‌ایمانی و عدم اعتقاد به باورهای دینی و مذهبی
- جلوگیری از رسوایی برخی از افراد کار خلاف و نادرست انجام می‌دهند و برای جلوگیری از کیفر و مجازات رسوایی متوسل به دروغ می‌شوند و خود را فردی پاک و متعهد جلوه می‌دهند.

ـ اظهار فضل و کمال، گاهی افراد برای آنکه خود را بیش از آنچه هست بنمایانند اظهار علم و اطلاع کنند در مسائل مختلف علمی، تاریخی و غیره دروغ می‌گویند.

ـ سودجویی انسان فطرتاً مخلوقی است منفعت‌طلب و از زیان و ضرر گریزان است پیوسته می‌کوشد درصدد کسب منافع باشد و از چیزهایی که موجب ضرر و زیان اوست پرهیز کند. لذا به خاطر علاقهٔ شدید به مال و جاه و مقام و سهولت دیگر زبان به دروغ می‌گشاید و از این وسیلهٔ نامشروع برای تأمین مقصود خود کمک می‌گیرد.

ـ حب و بغض‌های افراطی، گاهی تعصب‌های شدید سبب می‌شود که انسان خلاف واقع سخن بگوید. شخصیت‌طلبی انگیزهٔ دیگری است برای روراست نبودن.

ـ احساس کمبود و حقارت، کسانی‌که گرفتار چنین عقده‌ای هستند سعی می‌کنند با انواع دروغ‌ها و لاف و گزاف‌ها حقارت‌هایی را که در خود احساس می‌نمایند جبران کنند.

نقش مدیران در مسیر توسعهٔ صداقت و اعتمادسازی در سازمان

● اعتماد در سازمان از بالا به پایین جریان می‌یابد و اگر مدیران ارشد قابل اعتماد باشند حس اعتماد به سطوح پایین سازمان رخنه می‌کند. بنابراین به سطوح کارشناسی سازمان اعتماد کنید تا مسیر توسعه صداقت و صمیمت هموار گردد.

● به شیوه‌های مختلف تلاش کنید فضایی دوستانه و صمیمی در سازمان ایجاد کنید و از این طریق گشودگی، صداقت و اعتماد متقابل را تقویت

نمایید. به این منظور رویارویی مستقیم و گفتگوی بی‌واسطه با سطوح مختلف کارکنان را حتی به اندازهٔ چند جمله، فراموش نکنید. همچنین برای تزریق نشاط و شادی در میان کارکنان خود از لطایف و ظرایف مرتبط و قریب به ذهن آنان استفاده کنید.

- ایجاد اعتماد در کارکنان به عنوان فرآیندی تدریجی محسوب می‌شود. یکی از اهداف شما به عنوان مدیر باید این باشد که اعتماد کارکنان بر پایهٔ موفقیت‌های‌شان ایجاد شود بنابراین وظایفی را به زیردستان خود محول کنید که از عهدهٔ آن به خوبی برآیند و مجبور نشوند به دروغ متوسل شوند تا کار خود را خوب جلوه دهند. به ویژه در مورد کارکنان جدید، باید به خاطر داشت که وظایفی را به آنها واگذار کنیم که بتوانند آن را به خوبی و درستی انجام دهند و بدین ترتیب عادت موفق شدن در آنها به وجود آوریم.
- گاهی اوقات کارکنان وظیفه‌ای را درست انجام نمی‌دهند. نحوهٔ برخورد با این نوع وضعیت‌ها می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر اعمال کارکنان داشته باشد. هرگز درصدد اصلاح آنها نزد سایرین بر نیایید. حتی وقتی در خفا با زیردستی در مورد اشتباهی صحبت می‌کنید هدف شما باید این باشد که به او آموزش دهید تا ماهیت مشکل را بشناسد و دوباره مرتکب همان خطا نشود. در این‌گونه موارد هرگز چیزی نگویید که کارمندتان احساس عجز و ناتوانی کند یا چیزی نگویید که او مأیوس شود زیرا قصد شما ایجاد اعتماد است نه تخریب اعتماد.

- مدیران و سرپرستان باید به زیردستان خود یاد بدهند که درستی و صداقت مهم‌ترین اصل سازمان است. فرد بداند پس از گفتن حقیقت تنبیه نخواهد شد بلکه اگر صادق نباشد تنبیه سختی خواهد شد.
- هرگز به کارکنان‌تان قول و وعده‌ای ندهید که قادر به انجام آن نیستید؛ چرا که به زودی شما به دروغ‌گویی متهم خواهید شد.
- آمادگی شنیدن حقایق تلخ و شیرین را داشته باشید و به کارکنان‌تان اجازه دهید حرف‌های خود را بدون ترس و واهمه‌ای بیان کنند. عکس‌العمل شما زمینهٔ فکری را در مورد سودمند بودن یا نبودن راستگویی شکل می‌دهد.
- هرگز کارکنان‌تان را سؤال‌پیچ نکنید و از طرح سؤالاتی که جنبهٔ دام و تله دارد و ایشان را وادار به دروغ می‌کند بپرهیزید.
- قوانین و مقررات سختی را در سازمان ایجاد نکنید زیرا کارکنان شما راه‌های فرار از آن را پیدا خواهند کرد.
- برای ارتقا و رشد کارکنان‌تان فرصت‌های مساوی ایجاد کنید، توزیع عادلانه قدرت، اطلاعات و امکانات در محیط کار ضروری است.
- اطلاع‌رسانی نمودی از مدیریت شفاف و صادق است. دسترسی به اطلاعات در حکم سنگ زیر بنای حاکمیت دموکراتیک در سازمان است.
- نداشتن امنیت شغلی و اضطراب ناشی از آن دلیل عمده تولید شایعات در سازمان است. در سازمان آن دسته از کارگران و کارمندانی که احساس امنیت شغلی در آنان پایین است گرفتار اضطراب ناشی از بیکاری، تبعید، عزل از موقعیت مطلوب و محرومیت از سایر امتیازات و امکانات می‌باشند. در این سازمان‌ها دایماً تعارضاتی بین کارکنان با یکدیگر و نیز با مدیران

وجود دارد که منجر به عدم توافق بین آنها شده و نهایتاً حرمت و قداست افراد نسبت به مدیران از بین رفته و در نتیجه عدم اعتماد نسبت به یکدیگر را به دنبال دارد. در این‌گونه سازمان‌ها مدیران سعی بر آن دارند تا از میان کارکنان افرادی را به عنوان خبرچین در خدمت خود بگیرند. یکی از راه‌های مقابله با شایعاتی که در اثر تضادهای روانی به وجود می‌آید همکاری گروهی، گروه‌های مختلف ذینفع است.

و سخن آخر اینکه، برای شناختن نیازهایی که افراد سازمان را به ناراستی وا می‌دارد باید شرایط افراد را بررسی و پس از شناسایی دلایل فردی و سازمانی اقدام به اصلاح نمود.*

* نصیری‌زاده، مژگان

رهبر کسی است که بیش از دیگران می‌بیند، فراتر از آنچه که دیگران می‌بینند، می‌بینند و قبل از دیگران می‌بیند.

«لروی ایمز»

نجات‌غریق (ریشه‌یابی)

مردی در کنار رودخانه‌ای ایستاده بود. ناگهان صدای فریادی را می‌شنود و متوجه می‌شود که کسی در حال غرق شدن است. فوراً به آب می‌پرد و او را نجات می‌دهد. اما پیش از آنکه نفسی تازه کند فریادهای دیگری را می‌شنود و باز به آب می‌پرد و دو نفر دیگر را نجات می‌دهد. اما پیش از اینکه حالش جا بیاید صدای چهار نفر دیگر را که کمک می‌خواهند می‌شنود. او تمام روز را صرف نجات افرادی می‌کند که در چنگال امواج خروشان گرفتار شده‌اند غافل از اینکه چند قدمی بالاتر دیوانه‌ای مردم را یکی‌یکی به رودخانه می‌انداخت.

برخی مدیران و سازمان‌ها این‌گونه عمل می‌کنند. در این سازمان‌ها به جای درمان ریشه، به کندن برگ‌های زرد رغبت بیشتری نشان داده می‌شود. به عبارت دیگر به جای علت‌یابی و رفع مشکلات، صرفاً به اصلاح آنها می‌پردازند. آیا بهتر نیست ضمن چاره‌جویی برای عوارض و مسائل پیش آمده، بر روی علل هم تأثیر گذاشت تا مسئله به طور همه‌جانبه حل شده و از اتلاف سرمایه‌ها و منابع با ارزش جلوگیری شود؟

افراد و مدیران‌شان آنقدر سخت کار می‌کنند تا از انجام درست کارها مطمئن باشند که اصلاً وقت ندارند ببینند که آیا کارهای درست را انجام می‌دهند.

«کاوی، استفان»

People and their managers are working so hard to be sure things are done right, that they hardly have time to decide if they are doing the right things

مدیران ارشد

مدیران با انجام یافتن کار سر و کار دارند و همواره از خود می‌پرسند:

«این یا آن کار را چگونه می‌توان به بهترین وجه به سرانجام رساند؟»

در صورتی که مدیران ارشد با تصمیم‌گیری سر و کار دارند و همواره می‌پرسند:

«چه کارهایی باید انجام شود؟»

مدیران در صعود موفقیت‌آمیز از نردبان نقش دارند، در صورتی که انتخاب سمت و سوی نردبان و اینکه نردبان به دیوار درست یا نادرست تکیه داده شده، از تصمیمات مدیران ارشد است.*

«استفان.آر. کووی»

* ص ۳۸۵ ورق‌پاره‌ها.

مدیران امروز باید ناپیوستگی‌ها را مدیریت کنند.

«دراکر، پیتر»

شاخص اقتصادی

شاه‌عباس از وزیر خود پرسید: «امسال اوضاع اقتصادی کشور چگونه است؟» وزیر گفت: :«الحمدالله به گونه‌ای است که تمام پینه‌دوزان توانستند به زیارت کعبه روند!»

شاه‌عباس گفت: «نادان! اگر اوضاع مالی مردم خوب بود می‌بایست کفاشان به مکه می‌رفتند نه پینه‌دوزان، چون مردم نمی‌توانند کفش بخرند ناچار به تعمیرش می‌پردازند، بررسی کن و علت آن را پیدا نما تا کار را اصلاح کنیم».

نکته:

۱ ـ یک شاخص مناسب می‌تواند در عین سادگی بیانگر وضعیت کل سازمان باشد.

۲ ـ در تحلیل شاخص باید جنبه‌های مختلف را بررسی نمود. گاهی بهبود ناگهانی یک شاخص بیانگر رشدهای سرطانی و ناموزون سیستم است.

زندگی در فرهنگ الکترونیکی یعنی زندگی در تغییر. تغییر به عنوان شرط بقا باید تا حد تغییر ژنتیک سازمان آماده باشید.

«روزابت کانتر»

رفتار قورباغه‌ای (تصمیم‌گیری در دنیای متغیر)

اگر قورباغه‌ای را به همراه مقداری از آبی که در آن زندگی می‌کند در ظرفی بریزید و آب را به آرامی گرم کنید خواهید دید که قورباغه به گرم شدن آب عکس‌العملی نشان نمی‌دهد تا آنکه آب جوش می‌آید و قورباغه می‌میرد. دلیل این رفتار این است که قورباغه یک حیوان خونسرد است و دمای بدن خود را با تغییرات تدریجی دمای محیط تطبیق می‌دهد.

اگر قورباغهٔ دیگری را بگیرید و در ظرف آبی که اختلاف دمای قابل ملاحظه‌ای با دمای بدن قورباغه دارد اما برای آن قابل تحمل است، بیندازید خواهید دید که به سرعت به بیرون می‌جهد چراکه نمی‌تواند این تغییردما را تحمل کند.

مدیرانی که به محیط و تغییرات آن توجه ندارند مانند قورباغه عمل خواهند کرد. این مدیران روند و تغییرات تدریجی را شناسایی نمی‌کنند و بنابراین در زمان لازم استراتژی مناسب را اتخاذ نمی‌کنند زیرا خود را برای آن شرایط تغییر کرده آماده نکرده‌اند.

از طرف دیگر این مدیران ظرفیت تحمل خیلی از تغییرات محیطی ناگهانی را ندارند و بنابراین به آن تغییرات به درستی عکس‌العمل نشان نمی‌دهند.

به بیان دیگر این مدیران استراتژیک عمل نمی‌کنند و از فرصت‌ها و تهدیدها به درستی بهره نمی‌برند.*

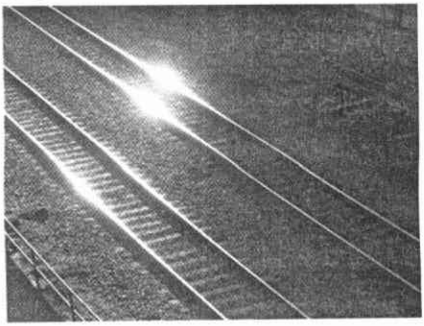
* مهرداد زارعی.

خوب که بنگریم دو دسته شـرکت در صـحنه می‌بینیم:
آنهایی که دگرگونی‌های بـازار را مـی‌پذیرنـد.
آنهایی که نابود می‌شوند.

«جک ولش»

خلاصهٔ مقاله (چگونه تغییرات سازمانی را مدیریت کنیم؟)

تلاش برای توسعه و ارایهٔ الگوی تغییرسازمانی راهبردی از سـوی محققـان و علمای مدیریت تا به حال ادامه دارد، محققان این علم مدل‌هـای مختلفـی را برای تغییر سازمانی ارایه نموده‌اند.



از این بحث می‌توان بـه اهمیـت و لزوم رهبری تغییر پی بـرد، پـیش از فرآیند تغییر مدیران آگاه باید با تدبیر و آگاهی خود طرح مناسـبی را برای تغییر ترسیم مـی‌نماینـد و نتایج و عواقب آن را به خوبی پیش‌بینـی مـی‌کننـد و پـس از آن بـا صـبر و بردباری، زیردستان را برای انجام تغییر رهبری و حمایت می‌نمایند.

در پایان لازم می‌دانم که خلاصه‌ای از مهم‌ترین دستاوردهای این مقاله را ارایه نمایم:

در ایـن مقالـه تغییـرات بـه دو دسـته تغییـرات برنامـه‌ریـزی شـده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم گردیدند.

تغییرات برنامه‌ریزی شده، تلاشی هدفمند و سنجیده مـی‌باشـند کـه توسـط مدیران و بنا به نیاز سازمان در جهت ارتقای سطح عملکرد سازمانی به عمـل می‌آیند.

تغییرات برنامه‌ریزی نشده، به صورت خود به خودی به وجود مـی‌آینـد که عمدتاً منشاء بیرونی دارند. ایـن تغییـرات ممکـن اسـت در جهـت منـافع سازمانی بوده و به عنوان فرصت تلقی شوند اما برخـی اوقـات بـرای سـازمان مشکلاتی را ایجاد می‌نمایند.

رهبران تغییر کسانی هستند کـه بـه آینـده فکـر مـی‌کننـد، مقـصد را می‌شناسند، اعتماد به نفس برای ایجاد تغییر در خودشان دارند و همچنـین برای کمک یا هدایت دیگران در ایجاد تغییر صبر و بردباری به خرج می‌دهند.

کرت لوین[1] روان‌شناس مشهور، اظهار می‌دارد که هر تغییر، یک فرآیند سه مرحله‌ای است که شامل: خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد می‌باشد.

رایج‌ترین استراتژی‌های تغییر برنامه‌ریزی شده عبارتند از: روش فشار و اجبار، روش ترغیب عقلانی، روش قدرت مشترک.

مقاومت در مقابل تغییر، اجتناب‌ناپذیر است.

مدیران و کارگزاران خوب تغییر، مقاومت در مقابل تغییر را پـیش‌بینـی می‌کنند و برای به حداقل رساندن نتایج نامطلوب آن، گام‌هایی به موقـع، بـر می‌دارند.

راه‌های مقابله با مقاومت در برابر تغییر عبارتند از: مشـارکت و درگیـری ذهنی و عاطفی، ایجاد تسهیلات و حمایت، روش مذاکره و توافق، دسـتکاری و جلب همکاری، اجبار تلویحی یا تصریحی.*

1. Kurt Lewin

* عبودی، حمید.

اگر سودای رهبری در سر دارید، از آموختن دست نکشید.

مدیریت سنتی

سازمان دستخوش تحول اداری شده بود اما بالاترین مقام آن هم‌چنان دیدگاه سنتی داشت. تصمیم گرفته شد با راه‌اندازی اتوماسیون اداری مصرف کاغذ به طور کل از مجموعه حذف شود. در پی این تصمیم، مقرر شد بخش اعظمی از اسناد غیرضروری مربوط به سال‌های گذشته امحا شود. در این رابطه، مکاتبات عدیده‌ای سوی کارشناسان امر و رؤسای واحدها انجام گرفت و در آخر لازم بود که بالاترین مقام سازمان مجوز امحا را صادر کند. او نوشت: «امحای اسناد پس از تهیه و نگهداری ۲ نسخه از هر کدام بلامانع است.»

سازمان‌های یادگیرنده*

سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای هستند که با شروع دهۀ ۹۰ میلادی مطرح شدند. علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی قبل از دهۀ مذکور بوده است به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند، می‌بایست از

---

* مدیریت سنتی، اسناد اداری منبع روزنامۀ همشهری، پنج‌شنبه ۲۳ شهریور ۱۳۸۵، سال چهاردهم، شمارۀ ۴۰۴۸، صفحۀ ۲۴.

قالب‌های غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند.

سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند. به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

صاحب‌نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده تعاریف متعددی ارایه کرده‌اند:

به نظر «داجسون» سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند.

از نظر «گاروین» سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای مهارت و توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد.

«مایکل جی.مارکوارت» در کتاب ارزندهٔ خود تحت عنوان «ساختن سازمان یادگیرنده»، تعریف نسبتاً جامعی ارایه کرده است، در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دایماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند. «سنگه» معتقد است سازمان یادگیرنده، به گروهی گفته می‌شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می‌خواهد ایجاد کند.

تفاوت بسیاری میان سازمان‌های امروزی و گذشته وجود دارد و در این ارتباط «چارلز هندی» از صاحب‌نظران رشتهٔ مدیریت می‌گوید: «مدیران امروز با سازمان‌هایی سر و کار دارند که شباهتی به سازمان‌های گذشته ندارند.» یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های جدید، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند چراکه قدرت هر سازمان متناسب با میزان آموزش دایمی مدیران و کارکنان آن است. سازمان قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سازمان جهت بقا، نیازمند تطبیق خود با دگرگونی‌های محیطی است و جهت تطبیق، باید همواره در خود تغییرات مطلوب را ایجاد کند. تا بتواند کارآمدی خود را در جهت تحقق اهداف برآورده سازد و این امر میسر نمی‌گردد، مگر با افزایش یادگیری.

ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده‌ای بهتر می‌کنند.

روش‌های جدید را می‌آموزند و راه‌های قدیمی انجام کار را فراموش می‌کنند.

در برابر مشکلات مأیوس نشده و ایده‌های جدید ارایه می‌دهند.

یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کنند و مداوم آن را انتقال می‌دهند.

یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کنند: «گاردنر و جولر» معتقدند: کارکنانی که از طریق گروه‌های کاری کار می‌کنند از کار کردن لذت بیشتری می‌برند. زیرا آنها به جای اینکه شنونده صرف باشند فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می‌کنند و خود را مسئول یادگیری خویش می‌دانند. سازمان یادگیرنده به وجودآورندهٔ دیدگاه‌های جدید است.

سازمان یادگیرنده مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می‌دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فراگرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند.

سازمان یادگیرنده شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند.

به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد و یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند.

بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند.

با کارکنان ارتباط همه‌جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد.

به کارکنان می‌آموزد که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند.

سازمان یادگیرنده از ایده‌های جدید استقبال می‌کند.

سازمان یادگیرنده با سرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها را معرفی می‌کند.

سازمان یادگیرنده ارباب‌رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود.

بازخوردهای مثبت را به همهٔ کارکنان به طور مستمر ارایه می‌دهد و تنبیه‌ها را به حداقل می‌رساند.

آگاهی و شناخت را سرلوحهٔ رشد حرفه‌ای کارکنان قرار می‌دهد.

به پرونده‌ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می‌کند.

رضایت و غرور کارکنان را تقویت می‌کند.

برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند.

بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرض‌ها و دهن‌بینی‌ها.

از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش شکست‌ها را می‌داند.*

* مهرداد زارعی

۹

داستان‌های استخدام

متملّق را بران، منتقد را بخوان.

«مکنزی، الکس»

نامهٔ انتقالی

رییس یکی از بخش‌های اداره کل، طبق معمول، یک روز صبح همکاران و کارکنان تحت مسئولیتش را جمع کرد و برای آنها لطیفه‌ای تعریف کرد و طبق معمول، همهٔ همکاران از خنده ریسه رفتند. اما یکی از کارمندان به لطیفهٔ رییس نخندید. رییس با تعجب و ناراحتی پرسید؟ مگر لطیفه‌ام خنده نداشت؟ کارمند پاسخ داد: موضوع این نیست قربان. نامهٔ انتقالی من امروز می‌آید و از فردا دیگر کارمند قسمت شما نخواهم بود.

از گردآوری افراد چاپلوس در اطرافت بپرهیز زیرا این افراد تو را از واقعیات دور می‌کنند.

افــراد هوشــمند کــسانی را بــه اســتخدام در می‌آورند که از خودشان هوشمندترند.

«رابرت کیوساکی»

چوپان و تعداد گوسفندها

چوپانی مشغول چراندن گلهٔ گوسفندان خود در یـک مرغـزار دورافتـاده بـود. ناگهان سر و کلهٔ یک اتومبیل جدید کروکی از میان گـرد و غبـار جـاده‌هـای



خاکی پیـدا مـی‌شـود. راننـدهٔ آن اتومبیل کـه یـک مـرد جـوان بـا لباس Brioni ، کفش‌های Gucci، عینک Ray-Ban و کـراوات YSL بود، سـرش را از پنجـرهٔ اتومبیـل بیرون آورد و پرسید: اگـر مـن بـه تو بگویم که دقیقاً چند رأس گوسفند داری، یکی از آنهـا را بـه مـن خـواهی داد؟

چوپان نگاهی به جوان تازه به دوران رسیده و نگاهی به رمه‌اش کـه بـه آرامی در حال چریدن بود انداخت و با وقار خاصی جواب مثبت داد.

جوان، ماشین خود را در گوشه‌ای پـارک کـرد و کـامپیوتر Notebook خود را به سرعت از ماشین بیرون آورد، آن را به یک تلفن راه دور وصل کرد، وارد صفحهٔ NASA روی اینترنت، جایی که می‌توانـست سیـستم جـستجوی ماهواره‌های (GPS) را فعال کند، شد. منطقهٔ چراگـاه را مـشخص کـرد، یـک

بانک اطلاعاتی با ۶۰ صفحهٔ کاربرگ Excel را به وجود آورد و فرمول پیچیدهٔ عملیاتی را وارد کامپیوتر کرد.

بالاخره ۱۵۰ صفحهٔ اطلاعات خروجی سیستم را توسط یک چاپگر مینیاتوری همراهش چاپ کرد و آنگاه در حالی‌که آنها را به چوپان می‌داد، گفت: شما در اینجا دقیقاً ۱۵۸۶ گوسفند داری.

چوپان گفت: درست است. حالا همین‌طور که قبلاً توافق کردیم، می‌توانی یکی از گوسفندها را ببری.

آنگاه به نظارهٔ مرد جوان که مشغول انتخاب کردن و قرار دادن آن گوسفند در داخل اتومبیلش بود، پرداخت. وقتی کار انتخاب آن مرد تمام شد، چوپان رو به او کرد و گفت: اگر من دقیقاً به تو بگویم که چه کاره هستی، گوسفند مرا پس خواهی داد.

مرد جوان پاسخ داد: آره، چراکه نه!

چوپان گفت: تو یک مشاور هستی.

مرد جوان گفت: راست می‌گویی، اما به من بگو که این را از کجا حدس زدی؟

چوپان پاسخ داد: کار ساده‌ای است. بدون اینکه کسی از تو خواسته باشد، به اینجا آمدی. برای پاسخ دادن به سؤالی که خود من جواب آن را از قبل می‌دانستم، مزد خواستی. مضافاً، اینکه هیچ چیز راجع‌به کسب و کار من نمی‌دانی، چون به جای گوسفند، سگ مرا برداشتی.

انتخاب مشاور یکی از راه‌های شناخت و تحلیل سازمان می‌باشد که نقش مهمی در تصمیمات مدیریتی دارند. اما در بعضی مواقع بنا به دلایلی همچون عدم تعریف صحیحی از انتظارات موردنظر از مشاور، کلی بودن

موضوع مورد مشاوره، عدم توانمندی کارشناسان سازمان، عدم مهارت مشاور و ... نتیجهٔ مطلوبی از قراردادهای مشاوره‌ای حاصل نمی‌گردد.*

* مهرداد زارعی

اگر به دو نفر احتیاج دارید، نفر دوم را به کار گیرید.

«پرامدو ویجی، باترا»

مرخصی اجباری (تعدیل نیرو)

دو مدیر در رابطه با چگونگی مقابله با مشکلات کاری خود با هم صحبت می‌کردند.

اولی: من روش جدیدی را از سال قبل شروع کرده‌ام و اصرار دارم هر کدام از کارمندانم هر سه ماه یک بار دست‌کم یک هفته به مرخصی اجباری بروند.

دومی: دلیل این کار چیست؟

اولی: برای اینکه به این ترتیب تشخیص بدهم بدون وجود کدام‌یک از آنان می‌توان کارها را سر و سامان داد!*

هفت نفر از خطرناک‌ترین افراد در سازمان شما

۱ ـ آدمی که می‌گوید، «هر کاری بخواهید برایتان انجام می‌دهم».

او قول‌هایی می‌دهد که فکر می‌کند شما خواهان شنیدن آنها هستید، ولی هرگز نمی‌تواند آنها را عملی کند او می‌گوید که می‌تواند شما را با یک مشتری خوب مرتبط کند، و در حالی‌که شما خود را برای برخورد با یک

* ماهنامه افق‌رسان

مشتری فرضی آماده می‌کنید، او برای عدم توفیق خود در تحقق بخشیدن به قولی که داده عذر و بهانه‌تراشی می‌کند. هرگز نمی‌توان راهی یافت که حتی برای یک بار هم به چنگ این گونه آدمها نیفتیم، ولی اگر دفعات بعدی در دام اینها بیفتیم هیچ عذری نخواهیم داشت.

۲ ـ آدمی که مدعی است همه چیز می‌داند

این‌گونه آدم‌ها، به زعم خود، دایره‌المعارف متحرکی هستند، که هر چیزی را، لااقل یک بار دیده، شنیده یا تجربه کرده‌اند. هیچ چیزی برای آنها تازگی ندارد. این جور آدمها به عنوان «کعب‌الاخبار» سازمان خود شهرت دارند. ولی باید حواس‌تان را جمع کنید که می‌توانند شما را گول بزنند. آنها مغز یک کامپیوتر سریع، اعتماد به نفس یک قهرمان، و حس ششم یک مار را دارند. تنها عبارتی که نمی‌توان در قاموس آنها یافت عبارتند از: «به کمک نیاز دارم»، «اشتباه کردم» و «نمی‌دانم». آنها دارای یک سری نظریات کلی و قالبی (کلیشه‌ای)اند، و اگر از آنها مشاوره‌ای بخواهید، به سوابق و نمونه‌هایی استشهاد می‌کنند که احیاناً به گمراهی‌تان منجر می‌شوند.

۳ ـ رییس «همیشه موافق»

او برای هر پیشنهادی یک کلمهٔ امیدبخش و دلگرم‌کننده دارد، زیرا نمی‌خواهد خلاقیت و قوهٔ آفرینندگی را در افراد خاموش سازد. عبارات مورد علاقه او عبارتند از:

«موافقم»، «بگذار آن را بپرورانیم» و متأسفانه این پایان کار است. موافقت او هر پیشنهادی را در بر می‌گیرد، لذا یک چنین موافقتی عملاً

بی‌معنا است. اگر گوش به حرف او کنید که می‌گوید، «بارک‌الله، همین‌طور ادامه بده» وقت خود را هدر داده‌اید، و چیزی نخواهد گذشت که بایگانی شما پر از پروژه‌های ناقصی خواهد شد، که اگر بتواند آنها را به یاد بیاورد، شمایی تیره و تار از آنها خواهد داشت.

۴ ـ محرم راز و دمساز

او در هر کاری فضولی می‌کند، خیلی حرف می‌زند، و کار همیشگی‌اش بدگویی، یاوه‌سرایی و پُرگویی است. وقتی به شما می‌گوید: «می‌توانم سرنگهدار باشم» قطعاً بدانید که نمی‌تواند. او برای هر بخش از اطلاعاتی که از شما بیرون می‌کشد، گویی مجبور است بخشی از اسرار دیگران را افشا کند. اگر او علاقه‌مند به بازگو کردن اعترافات و اسرار دیگران در نزد شماست، دربارهٔ شما و اسرار شما به دیگران چه خواهد گفت؟

۵ ـ آدم‌های صرفاً اداری

رؤسا معمولاً این آدم‌ها را دوست دارند. آنها تا دیروقت کار می‌کنند، روی هر مسئلهٔ جزیی سر و صدا راه می‌اندازند، و برای خود استانداردهای بالایی را در نظر می‌گیرند. البته مسائل را برای خود آسان می‌گیرند. تنها روی مسائل جزیی و بی‌اهمیت حساسند. آنها در هر دقیقه از روز، چه گیره‌های کاغذ (کلیپس) را بشمرند، و چه به حساب و کتاب بپردازند، کار خود را می‌دانند و کار ندارند که اصلاً حرکتی دارند یا به جایی می‌رسند یا نه. آنها در بوروکراسی پیشرفت می‌کنند، و غالباً رییس شما می‌شوند. مواظب اینها باشید.

۶ ـ آدم‌های بی‌استعداد ذاتی

این‌گونه آدم‌ها به درد هیچ کاری نمی‌خورند. آنها از راه انداختن و استفاده از دستگاه فتوکپی و یا ماشین قهوه عاجزند (و نوعاً از شما کمک می‌خواهند). لذا به طریق اولیَ نمی‌توانند کار کردن با کامپیوتر را یاد بگیرند (و سیستم شما را کندتر می‌کنند). آنها از عهدهٔ کنار آمدن با یک مشتری و ارباب رجوع معمولی بر نمی‌آیند (و آنها را معمولاً به شما حواله می‌دهند.) آنان برای هر «چیز مطمئنی» در دسترس‌اند، و در غیر آن صورت غایب.

۷ ـ آدم‌های بی‌استعداد مقطعی

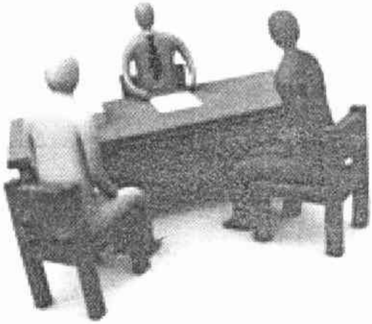
بزرگترین استعداد اینها در استخدام شدن و به کار گرفتن است. دومین استعداد شگرف اینان هدف‌گیری نقاط کور شما با چرب‌زبانی‌اش است. آنها را به ندرت می‌توان شناخت مگر اینکه خیلی دیر شده باشد.

چون کسی را شغل دهی، نیک بنگر و شغل به سزاوار مرد ده، تا زبان طاعنان بر تو گشاده نشود و خلل اندر شغل تو پدید نیاید، که اگر وی را کاری فرمایی که نداند، به هیچ حال نگوید که ندانم، همی کند از بهر منافع خویش را، و لکن آن شغل با فساد باشد. پس کار به کاردان سپار تا از دردسر رسته باشی.

«منبع قابوس‌نامه اثر عنصرالمعالی توضیح»*

نگرانی‌های من (درآمدزایی)

جوان تازه فارغ‌التحصیل رشتهٔ حسابداری، یک آگهی استخدام حسابدار دید و در جلسهٔ مصاحبه حاضر شد. مصاحبه‌کننده صاحب یک شرکت کوچک بود که خودش آن را اداره می‌کرد.



صاحب شرکت گفت: «من به یک نفر دارای مدرک حسابداری نیازمندم. اما در اصل

---

*. قابوس‌نامه از آثار مهم منثور اواخر قرن پنجم و از بهترین نمونه‌های نثر مرسل به شمار می‌رود. نویسنده این کتاب «امیر عنصرالمعالی کیکاووس‌بن اسکندر بن قابوس‌بن وشمگیر «از امرا و شاهزادگان خاندان زیاری است. عنصرالمعالی این کتاب را خطاب به فرزندش، گیلان‌شاه، نوشته و ظاهراً قصدش آن بوده که فرزندش را از علوم و فنون مختلف و آداب و رسوم گوناگون که در آن زمان وجود داشته و دانستن آنها را برای فرزند لازم می‌دانسته است، آگاه کند.

دنبال کسی هستم که عهده‌دار نگرانی‌های من باشد.»

جوان تازه فارغ‌التحصیل گفت: «ببخشید منظور شما چیست؟»

صاحب شرکت گفت: «من نگران خیلی از چیزها هستم اما نمی‌خواهم دربارهٔ پول نگرانی داشته باشم. کار شما این است تمام نگرانی‌های مالی را از دوش من برداری.»

جوان گفت: «متوجه‌ام... و حقوق من چقدر است؟»

صاحب شرکت گفت: «با ۱۰/۰۰۰/۰۰۰ تومان در ماه شروع می‌کنیم.»

جوان با تعجب گفت: «۱۰/۰۰۰/۰۰۰ تومان. چگونه این شرکت کوچک از عهدهٔ چنین حقوقی بر می‌آید.»

صاحب شرکت گفت: «این اولین نگرانی شماست.»

و ...

در پایان مصاحبه شغلی برای استخدام در شرکتی، مدیر منابع انسانی شرکت از مهندس جوان صفر کیلومتر پرسید: برای شروع کار، حقوق مورد انتظار شما چیست؟

مهندس گفت: «حدود ۷۵۰۰۰ دلار در سال، بسته به اینکه چه مزایایی داده شود.»

مدیر منابع انسانی گفت: «خب، نظر شما دربارهٔ ۵ هفته تعطیلی، ۱۴ روز تعطیلی با حقوق، بیمهٔ کامل درمانی و حقوق بازنشستگی ویژهٔ خودروی شیک و مدل بالای در اختیار چیست؟»

مهندس جوان از جا پرید و با تعجب پرسید: «شوخی می‌کنید؟»

مدیر منابع انسانی گفت: «بله، اما اول تو شروع کردی.»

کارگزارانت را بیازما و سپس به کار گمار، چراکه انتصاب بدون مشورت و آزمایش موجب پشیمانی خواهد بود.

«امام علی علیه‌السلام»

اولین روش برآورد هوش یک فرمانروا، این است که به آنهایی که در اطرافش گرد آمده‌اند بنگرد.

«نیکولو ماکیاولی»

مؤلفه‌های گزینش نیروی انسانی

۱ ـ مقدمه

از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی جذب و به کارگیری افرادی است که بهترین بازدهی را در مجموعه کاری داشته باشند. در این راستا اقداماتی صورت می‌گیرد که برای افراد تازه‌وارد با مصاحبه و آزمون‌های مختلف از قبیل آزمون مهارت و آزمون طبی انجام می‌شود تا افرادی که دارای شرایط مطلوب برای شغل‌های از پیش‌تعیین شده هستند مشخص گردند. پس از طی این مراحل مرحلهٔ گزینش بسیار سرنوشت‌ساز خواهد بود تا از بین افرادی که تمامی آنها دست‌کم از حداقل شرایط برخوردار هستند مناسب‌ترین گزینه انتخاب شود. در این مقاله مؤلفه‌های گزینش افراد را فارغ از نوع سازمان و تخصص فنی با شرایط کلی و فراگیر بررسی می‌کنیم.

۲ ـ انضباط

هماهنگی موجود بین افکار؛ گفتار و کردار یک فرد می‌تواند مشخصه‌ای از انضباط وی باشد. هر چه تناسب بیشتری بین این مؤلفه‌ها برقرار باشد فرد موردنظر دارای سازماندهی شخصیتی مطلوب‌تری خواهد بود و بازده بیشتری خواهد داشت.

۲ ـ ۱ تصمیم‌گیری

مقدار شناخت یک فرد از قابلیت‌های خود زمینه‌ای خواهد بود تا در صورت نیاز به تصمیم‌گیری بتواند با ایجاد یک مجموعه اطلاعات ـ قضاوت درستی را انجام دهد که در صورت بروز این قضاوت از مرحلهٔ فکر به عمل منجر به اتخاذ تصمیم خواهد شد لذا لازمهٔ یک تصمیم درست منبع اطلاعات و داشته‌های درست می‌باشد. حال در این شرایط فرآیند تطبیق مسائل ذکرشده با شرایط پیرامونی و اقدام فرد اهمیت تصمیم‌گیری را مشخص می‌نماید که در صورت عدم هماهنگی بین افکار و گفتار و افعال شخص پیامدهای نامطلوبی را برای یک سیستم در بر خواهد داشت.

۲ ـ ۲ هدفمندی

هدفمندی یک فرد در مجموعه نشان‌دهندهٔ وجود برنامه است که حداقل شرط لازم برای یک برنامه وجود طرح و نظم در اجرا می‌باشد. فرد هدفمند شناخت نسبی درستی از مجموعه پیرامونی خود دارد و مقصدی را برای خود مشخص نموده است که با توجه به مسیر انتخابی او می‌تواند از هدف او اطلاع پیدا کرد.

مجموعه اهداف یک فرد در مسائل گوناگون مهم‌ترین مؤلفهٔ آرمان‌های شخص می‌باشد که معمولاً منشأ نیاز یا آرزو دارند.

۲ ـ ۳ تحلیل‌گری

با جمع نمودن شرایط تصمیم‌گیری و مسائل موجود در هدف‌مندی نیاز به بررسی موضوع زمان ـ مکان و موقعیت می‌رسد که در هر شرایط چگونه باید پیش رفت؟ این چگونگی با سازمان‌دهی عوامل مختلف مشخص خواهد شد. انبساط این موضوع در تمام طول برنامه نیاز به تحلیل همیشگی سیستم دارد تا در تلفیق متغیرها تصمیم اتخاذ شده و هدف نهایی بر اثر عدم نظم فکری یا کرداری تعطیل نشود.

۳ ـ جمع‌پذیری

انسان موجودی است اجتماعی که خود به تنهایی قادر به تأمین نیازهای روحی و جسمی خود نیست و الزاماً در جمع هم‌نوعان خود زندگی می‌کند پس مجموعه‌ای از انسان‌ها که با او زندگی می‌کنند باید نیازهای یکدیگر پاسخگو باشند و مجموعه کاری نیز از این امر نمی‌تواند جدا باشد.

۳ ـ ۱ مشارکت

مشارکت فردی در کار گروهی نشان‌دهندهٔ حس اجتماعی بودن اوست و بیانگر توانایی شخص در قبال ارتباط با دیگران است. لذا در مجموعه‌هایی که تقریباً هر کاری به صورت تیمی انجام می‌شود وجود چنین اشخاصی مفید است چراکه می‌تواند به عنوان عضو فعال در تیم حضور داشته باشد.

۳ ـ ۲ مسئولیت‌پذیری

افراد اگرچه در مجموعه‌ای از همکاران مشغول کار می‌باشد. لیکن شخصاً مسئولیت خاصی را به عهده گرفته که با انجام صحیح و به موقع وظیفهٔ خود موجب پیشرفت مجموعه خواهد بود. این حس مسئولیت‌پذیری معمولاً به عنوان ویترین شخصیت کاری افراد می‌باشد و عدم وجود چنین حسی در یک کارمند موجب بروز خسارات بسیاری می‌گردد که معمولاً کل مجموعه به جای شخص بهای آن را خواهد پرداخت.

۳ ـ ۳ هماهنگی

با توجه به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در کار جمعی باید هماهنگی نیز با دیگر اعضای مجموعه وجود داشته باشد. افرادی که می‌توانند بین خود و دیگر همکاران هماهنگی ایجاد نمایند افراد جمعی و قابل اعتمادی می‌باشند. هماهنگی نیاز به درک درست از وظایف دیگر اعضای مجموعه دارد که این درک گاه فرد را مجبور به کنترل سرعت کار یا تسریع و حتی کمک به دیگر اعضا می‌کند. لازمهٔ پیشرفت یک سیستم به لحاظ کیفی هماهنگی بین تک‌تک اعضا می‌باشد.

۴ ـ مدیریت بحران

مدیریت بحران بدین معنی است که سیستم کاری بنا به دلایل مشخص و یا نامشخص از حالت عادی خارج شده و نیاز به بهبود و بازگشت به حالت اولیه دارد که در این شرایط گاه مجبور به توقف روند کار می‌شویم و در بعضی

مواقع شرایط این اجازه را نخواهد داد و فرد مجبور است در حین انجام کار بحران را رفع نماید.

۴ ـ ۱ تجربه

تجربه بسیاری از مشکلات را حل می‌نماید. به طور کلی تمایل داریم در هر کاری انسان باتجربه‌ای مشکل ما را حل کند یا ارایهٔ پیشنهاد نماید و این امر بسیار معقول است چراکه انسان باتجربه در جریان کار با استفاده از آموزه‌های گذشته و عدم اشتباه دوباره می‌تواند مسیر صحیح را شناسایی نماید و از درصد خطای حداقل برخوردار باشد. البته تجربه به معنای صرف گذشت زمان در انجام کار نیست. فرد باتجربه را با توجه به مشکلات پیش آمده و راهکارهای ارایه شده از طرف وی می‌توان شناسایی کرد. استفاده از تجربهٔ دیگران به معنای تکرار موفقیت یا شکست دیگران نیست بلکه استفاده از بهترین ابزار است.

۴ ـ ۲ شبیه‌سازی

در صورت بروز بحران افراد خلاق و باهوش معمولاً راهکارهایی جدید و دور از ذهن ارایه می‌دهند که با کمی افزایش درصد ریسک نتیجه‌بخش خواهد بود. این خلاقیت ناشی از ذهن آنهاست که با شبیه‌سازی مسائل پیش آمده و الگوهای متفاوت قبلی و تحلیل سریع این موضوع به راهکارهای قابل اجرا تبدیل خواهد شد. این افراد همیشه خواهان راه‌های تازه بوده و زاویهٔ دید آنها به مسائل با افراد عادی بسیار متفاوت است.

۴ ـ ۳ سرعت عمل

در برخورد با هر مسئله‌ای سرعت حل آن بسیار مهم است. عواملی از قبیل تجربه و خلاقیت فردی درصد بسیاری از سرعت عمل را تشکیل می‌دهد که در صورت داشتن اطلاعات نسبی یا کافی از وضعیت و شرایط بحران و استفاده از دو بازوی تجربه و خلاقیت می‌توان یک بحران را کنترل و در نهایت مهار نمود. حال با توجه به تحلیل یک فرد از داده‌ها و طرز استفادهٔ او از ابزارهای رفع مشکل می‌توان به توانایی فرد در ادارهٔ یک بحران پی برد.

۵ ـ تسلط

تسلط یک فرد بر کاری که انجام می‌دهد ناشی از عوامل مختلفی است که هر چه این عوامل از مستندات بیشتری برخوردار باشد انجام کار با حداقل خطا و در کمترین زمان ممکن و با بهترین کیفیت انجام خواهد شد.



۵ ـ ۱ کنترل

مهم‌ترین عامل تسلط بر انجام کار کنترل آن می‌باشد. کنترل یک فرآیند، یعنی اینکه در هر لحظه و شرایط عامل تأثیرگذار، فرد باشد و بتواند با پیش‌بینی‌های لازم و اقدام مناسب خود مجموعه را در مسیر مشخص شده نگاه دارد. رفتارهای انفعالی بیشتر ناشی از عدم تسلط بر موضوع و نداشتن کنترل بر فرآیند است.

افرادی که کنترل خوبی بر کار خود دارند دایماً از جزییات کار باخبر بوده و در صورت شرکت در کار گروهی دلیل انجام یا عدم انجام هر کاری را به دیگر اعضا توضیح می‌دهند.

۵ ـ ۲ انتخاب

انتخاب چگونگی اجرا و یافتن راهکار مناسب از میان چندین راه مشخص نشان‌دهندهٔ تسلط فرد بر موضوع می‌باشد. افرادی که از حداکثر امکانات و ظرفیت‌ها برای حل یک مسئله استفاده می‌کنند در صورت قرار گرفتن در موقعیت‌های مدیریتی معمولاً مدیرانی هزینه‌بر خواهند بود چراکه برای اداره یا حل هر مسئله‌ای از حداکثر افراد و امکانات استفاده می‌کنند و بالعکس انتخاب روش‌های مناسب که نیاز به کمترین افراد و حداقل هزینه را دارد مشخصهٔ بسیار مناسبی برای یک مدیر می‌باشد. این‌گونه مدیران معمولاً راهکارهایی ارایه می‌دهند که کلیهٔ اجزای سیستم احساس وجود می‌کنند. در مراتب پایین‌تر نیز شخص با انتخاب راهکار مناسب و با دید کلان‌نگری در سطح کل مجموعه از بهترین نتیجه برخوردار می‌گردد.

۵ ـ ۳ انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری یعنی اینکه بتوانیم متغیرهای ایجادشده توسط خود را با متغیرهای دیگران تطبیق دهیم و در صورت تطابق نسبی آنها را قبول نماییم. لازمهٔ بهره‌مند شدن از نظرات و تجربیات دیگران این است که منعطف باشیم هر چه این انعطاف بیشتر باشد شامل بهره‌مندی از نظرات و تجربیات افراد بیشتری خواهیم شد و در عین حال بر افراد بیشتری می‌توان

نفوذ داشت آن چیزی که ما را رشد می‌دهد الزاماً آن چیزی نیست که به آن علاقه داریم. با انعطاف‌پذیری در کار می‌توان موفقیت بیشتری داشته باشیم حتی اگر علاقه‌ای به انجام روش پیشنهادی نداریم.

البته باید توجه داشت که انعطاف‌پذیری باید به گونه‌ای باشد تا صورت مسئله را تغییر ندهد و انجام کار را با مشکل مواجه نگرداند بلکه کمکی باشد برای حل مشکل و انجام وظیفه سازمانی فرد.

۶ـ نظارت‌پذیری

نظارت‌پذیری یک فرد از مجموعه یعنی اینکه فرد تحمل کند سیستم یا فرد کاری را که او انجام داده با کمیت‌ها و کیفیت‌های تعیین‌شده مقایسه نمایند تا نسبت به صحت انجام آن اطمینان پیدا کنند.

۶ـ۱ اجرای سیستم

در مجموعه‌های منظم و دارای سیستم اداری مناسب وظایف افراد به صورت دستورالعمل‌هایی نگاشته می‌شود و به افراد ابلاغ می‌گردد تا از وظایف و اختیارات خود مطلع بوده و در صورت نیاز پاسخگو باشند. اجرای صحیح این دستورالعمل‌ها بهترین همکاری با سیستم و انجام وظیفه تلقی می‌گردد در صورت عدم رعایت آن کار را با مشکلات جدی مواجه خواهد کرد. هر چه نگارش و اجرا این شرح وظایف کامل‌تر باشد سیستم دارای فرآیندی رو به رشد خواهد بود. البته تمامی افراد مجاز هستند نسبت به تغییر این دستورالعمل‌ها پیشنهاد ارایه نمایند که در صورت تصویب قابل اجرا خواهد بود.

۶ـ ۲ پاسخگویی

پاسخگویی به وظیفه انجام شده در بسیاری از موارد با پر کردن فرم‌های مشخص (روزانه، هفتگی و غیره) که دارای کد سازمانی می‌باشند انجام می‌پذیرد اما همیشه این‌طور نیست و در صورت بروز مشکل فرد باید پاسخگوی کتبی یا شفاهی نسبت به عملکرد خود یا مجموعهٔ تحت امر خود داشته باشد. افرادی که روحیهٔ پاسخگویی دارند معمولاً وظیفهٔ خود را به نحوی شایسته انجام می‌دهند تا در قبال اشتباه خود مجبور به جوابگویی نباشند و در صورت بروز چنین مشکلی با شجاعت اشتباه خود را قبول می‌کنند. این افراد نیروهایی قابل اعتماد هستند و از نشانه‌های سازمان‌های موفق وجود چنین اشخاصی در مجموعه مدیریت‌های آن است.

۷ ـ تطبیق

حساس‌ترین مرحلهٔ گزینش تطبیق فرد با شغل موردنظر است. گزینش‌گر باید اطلاعات کافی از شغل موردنظر داشته باشد و همچنین شناخت کافی از فرد پیشنهادی را دارا باشد و با بررسی کلیهٔ شرایط و مواردی که ذکر شد و انطباق آن با فرد موردنظر بتواند بهترین گزینه را انتخاب نماید. لازم به ذکر است در صورت اشتباه در این مرحله کلیهٔ اقدامات انجام شده قبلی نتیجهٔ معکوس خواهد داد. در صورت به‌کارگیری فرد توانمند در پست کم‌اهمیت، در مدت‌زمان کوتاهی فرد قابلیت خود را از دست داده و مجبور به ترک کار می‌شود و یا به عنوان عضو ناراضی بروز می‌نماید که بازدهی کار این‌گونه افراد بسیار پایین خواهد بود. در صورت به‌کارگیری فردی با حداقل شرایط در پست مهم، فرد قادر به انجام کار نبوده و به مروز زمان خود و سیستم را

دچار مشکلات بسیاری از جمله تحمیل نمودن بـار مـالی تعریـف نـشده و از دست دادن افراد توانمند موجـود در مجموعـه خواهـد کـرد و دیگـر اعـضای کارآمد سیستم نیز سرخورده خواهـد شد. لذا تشخیص فرد مورد نظر از فـرد مورد نیاز بسیار مهم می‌باشد.*

* نویسنده: شاه محمدپور، صمد.

۱۰

داستان‌های متفرقه مدیریتی

تنها راه پیش‌بینی آینــده توانمنــد شــدن در شکل‌دهی آن است.

«هوفر، اریک »

The only way to predict the future is to have the power to shape it.

آینده‌بینی

از هلن کلر پرسیدند: «چه چیزی بدتر از نابینا به دنیا آمدن است؟»
او پاسخ داد: «دیدن بدون داشتن تصویری از آینده.»

متأسفانه بسیاری در جایگـاه رهبـری قـرار مـی‌گیرنـد بـی‌آنکـه بـرای سازمانی که آن را رهبری می‌کنند؛ تصویری از آینده داشته باشند.

تمام رهبران بزرگ صاحب دو ویژگی هستند: می‌دانند به کجا می‌رونـد و قادرند دیگران را تشویق کنند همراه‌شان بروند. آنان مثل تابلویی آویخته بر دیوار یک مطـب چـشم‌پزشـکی هـستند: «اگـر چیـزی را کـه بایـد ببینیـد، نمی‌بینید به جای درست مراجعه کرده‌اید.»*

* ماکسول، جان‌سی. پرورش رهبر درون. ترجمهٔ مژگان انصاری راد. تهران: پاکان ۱۳۸۷

شنیدن موجد اعتماد است و اعتماد شالوده همه روابط پایدار است.

«برایان تریسی »

یک کلاغ چهل کلاغ (مدیریت گوش دادن)

رییس یک کارخانه بزرگ معاون خود را احضار و به او می‌گوید: «روز دوشنبه، حدود ساعت ۷ غروب، ستاره دنباله‌دار هالی دیده خواهد شد. نظر به اینکه چنین پدیده‌ای هر ۷۸ سال یک بار تکرار می‌شود، به همهٔ کارگران ابلاغ کنید که قبل از ساعت ۷، با به سر داشتن کلاه ایمنی، در حیاط کارخانه حضور یابند تا توضیحات لازم داده شود. در صورت بارندگی مشاهدهٔ هالی با چشم عریان (غیرمسلح) ممکن نیست و به همین خاطر کارگران را به سالن نهارخوری هدایت کنید تا از طریق نمایش فیلم با این پدیده شگفت آشنا شوند.»

معاون خطاب به مدیر تولید می‌گوید: «بنا به دستور جناب آقای رییس، ستاره دنباله‌دار هالو روز دوشنبه بالای کارخانه طلوع خواهد کرد. در صورت ریزش باران، کلیهٔ کارگران را با کلاه ایمنی به سالن نهارخوری ببرید تا فیلم مستندی را دربارهٔ این نمایش عجیب که هر ۷۸ سال یک بار در برابر چشمان عریان اتفاق می‌افتد، تماشا کنند.»

مدیر تولید خطاب به سرپرست: «بنا به درخواست آقای معاون، قرار است یک آدم ۷۸ ساله هالو با کلاه ایمنی و بدن عریان در نهارخوری کارخانهٔ فیلم مستندی دربارهٔ امنیت در روزهای بارانی نمایش دهد.»

سرپرست خطاب به سرکارگر: «همهٔ کارگران بایستی روز دوشنبه ساعت ۷ لخت و عریان در حیاط کارخانه جمع شوند و با کلاه ایمنی به آهنگ بارون بارونه با صدای یک خواننده پاپ به نام هالو گوش کنن.»

سرکارگر خطاب به کارگران: «آقای ریيس روز دوشنبه ۷۸ سالش می‌شود و قرار است در حیاط کارخانه و سالن نهارخوری بزن و بکوب راه بیفته و گروه هالو پشمالو برنامه اجرا کنه. هر کس مایل بود می‌تونه برهنه بیاد ولی کلاه ایمنی لازمه.»

رهبران هرگز نمی‌توانند کارکنان‌شان را به جایی دورتر از آنجا که خودشان رفته‌اند ببرند. رهبر هرگونه باشد کارکنانش هم همان‌گونه هستند.
«جان‌سی ماکسول»

نادان همه چیز دان

اولی: ما یه رییس داریم که بسیار مسلطه. او می‌تونه یک ساعت در مورد یک موضوع صحبت کنه.

دومی: اینکه چیزی نیست، ما یه رییس داریم که شیش ساعت سخنرانی می‌کنه، بدون اینکه موضوعی وجود داشته باشه.

«رابرت دانهام» مدیر پیشین سیستم‌های کامپیوتری «موتورولا» و بنیان‌گذار برنامهٔ سراسری پرورش مدیران اجرایی ۱۴ اشتباه فاحش مدیران ارشد را بدون توجه به صنعت چنین توصیف می‌کند:

۱ ـ گوش ندادن

«به سخنان کارکنان خود توجه نمی‌کنید بلکه فقط با آنها صحبت می‌کنید. نتیجهٔ این شیوه فقدان تعهد، وفاداری و احساس تعلق و نیز افزایش انزجار و دلسردی کارکنان است.

۲ ـ افراط در تعهد

«اگر نتوانید کارکنانی پرورش دهید که در مواقع لازم بتوانند پاسخ منفی

دهند، به جای یک استراتژی موفقیت‌آمیز، با کار بیش از حد، دستاورد اندک، نارضایتی مشتری و «قهرمانانی مرده» دست به گریبان خواهید بود.

۳ ــ دل‌خوش کردن به آمار و ارقام

آمار و ارقام تنها نتیجهٔ فرعی تصمیمات شما هستند. انجام اقداماتی به منظور تغییر اعداد، بدون توجه به عوامل پدیدآورنده این اعداد (از جمله پیشنهادهای ارزشمند، اجرای عالی، رضایت مشتری و انگیزه و اشتیاق کارکنان)، و نیز بدون توجه به مدیریت این عوامل، در نهایت به نتایجی مخرب می‌انجامد.

۴ ــ پذیرش تعهدهای مبهم و نامشخص یا پرهیز از تعهد

توافق‌های مبهم و نامعین و فقدان استانداردی روشن برای ایجاد و پذیرش تعهد و مدیریت آن، به اتلاف نیرو و کناره‌گیری کارکنان می‌انجامد. هم‌چنان که پرهیز از پذیرش تعهد و مسئولیتی روشن نیز همین نتایج را در پی خواهد داشت.

۵ ــ توجه به مشتری در اولویت آخر

انجام وظیفه بدون توجه به واکنش مشتری به آنچه انجام شده و چگونگی انجام آن، رضایت مشتری را سلب می‌نماید.»

۶ ــ ترس و بی‌میلی نسبت به ارزیابی عملکرد

گفتگوی صادقانه و مستقیم، یک مهارت ارزشمند است که انجام آن مستلزم

مقداری جرأت و شهامت است. مدیران ارشد باید یاد بگیرند که زمینه‌های ارائهٔ بازخورد مستقیم و به موقع عملکرد را فراهم نمایند.

۷ ـ تیم‌سازی، فقط به شکل صوری

تیم‌ها تنها گروه‌هایی از افراد نیستند که با هم کار می‌کنند، مهارت‌های ایجاد تیم‌های واقعی با عملکردی مطمئن و اثربخشی، باید آموخته شوند و واقعیت این است که، کمتر کسی از این مهارت‌ها برخوردار است.

۸ ـ خالی بودن چنتهٔ مدیریت

مدیریت اثربخش مستلزم دامنه‌ای از مهارت‌هاست و اغلب مدیران همهٔ مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را ندارند. کلیدی‌ترین این توانایی‌ها عبارتند از تیم‌سازی، توانایی ایجاد تعهد، توانایی شنیدن، مدیریت روحیه، مبارزه و غلبه بر کاستی‌ها، مدیریت رضایت مشتری، برنامه‌ریزی اثربخش، استانداردهای مشترک واضح و روشن، اصول اخلاقی معین، حضور و موجودیت و منفعل نبودن.

۹ ـ دستور دادن به جای درخواست کردن و ایجاد تعهد

احساس تعلق و تعالی در افرادی که صرفاً فرمان‌پذیرند دیده نمی‌شود و معمولاً دستور دادن به امتناعی همراه با آزردگی می‌انجامد. در واقع آنچه که در پی آن هستیم، احساس تعلق به سازمان، غرور و دلبستگی است و اینها وقتی ایجاد می‌شود که فرد نسبت به آنچه انجام می‌دهد، متعهد باشد.

۱۰ ـ ناتوانی در ایجاد اعتماد یا غلبه بر عدم اعتماد

اعتماد، احساس مبهم برخواسته از سوابق قبلی نیست. ایجاد اعتماد، بازسازی و حفظ اعتماد موجود مهارت‌های ارزشمندی هستند که کمتر در رفتار مدیران مشاهده می‌گردند و باید آموخته شوند.

۱۱ ـ نداشتن طرح کاری روشن

یک هدف کمی یا بیانیه چشم‌انداز، تنها بخش‌هایی از یک طرح کاری هستند. طرح کاری مستلزم یک استراتژی روشن، نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن، ارزش و اهمیت کافی برای مشتریان و تیمی آماده و توانمند برای اجراست.

۱۲ ـ چون من گفتم:

شدت عمل تنها به دستور دادن منتهی می‌شود نه جلب احترام و تعهد دیگران. شدت عمل قدرت و نشاط سازمان را نابود می‌کند و کارکنان را ضعیف و شکست‌خورده رها می‌سازد.

۱۳ ـ متعهد نبودن به یادگیری

ما باید یاد بگیریم که از اشتباهاتمان، موفقیت‌های‌مان و تجارب‌مان بیاموزیم. ما باید یاد بگیریم که چگونه از دیگران بیاموزیم؛ به ویژه از آنها که ریسک کرده‌اند و موفقیت و شکست را تجربه نموده‌اند.

۱۴ ـ بدبینی و عیب‌جویی نسبت به مدیریت

افراد دارای حرفه مدیریت، مدیران و به طور کلی فرهنگ موجود، اغلب به شیوه‌ای عیب‌جویانه و به نحوی استهزاآمیز به مدیریت می‌نگرند.

برای تعیین استاندارد مهارت‌های مدیریتی و برنامه‌های اثربخش تعهد لازم است. رابرت دانهام با بیش از بیست سال تجربه به عنوان مدیر اجرایی و پرورش‌دهنده مدیران اجرایی در این مسیر بر تعیین دقیق زیربناها و مهارت‌های عملی، تعهد، اعتماد، ارزش و رضایت، به عنوان پایه‌های مدیریت مؤثر و رهبری شرکت تأیید می‌کند.

آیا بزرگترین اشتباهات مدیران ارشد در سازمان و صنعت شما نیز همین اشتباهات است؟ اگر دانش و تجربه رابرت دانهام به وی اجازه داده است که دربارهٔ اشتباهات مدیران کشورش اظهارنظر نماید، شما هم می‌توانید با تکیه بر دانش و تجربهٔ خویش اشتباهات فاحش مدیران را در سطوح مختلف برشمارید.

گلهٔ الاغ

روزی کشاورزی گله‌ای از الاغ‌ها را مورد خطاب قرار داد و پرسید:
«یک الاغ برای سه روز باربری به چه چیزهایی نیاز دارد؟»
همه با هم پاسخ دادند:
«شش بسته یونجه و سه کیسه خرما»
کشاورز گفت:
«من قادر به دادن شش بسته یونجه و سه کیسه خرما نیستم. کدام‌یک از شما حاضر است این کار را با کمتر از این مقدار انجام دهد؟»

یکی از الاغ‌ها اظهار داشت که حاضر است این کار را با شش بسته یونجه و دو کیسه خرما انجام دهد.

الاغ دیگری بیان داشت که حاضر است این کار را در مقابل سه بسته یونجه و یک کیسه خرما انجام دهد.

الاغی که نگاهی حزن‌آلود و گوش‌هایی درازتر از دیگران داشت، اظهار داشت که این کار را حاضرست در قبال فقط یک بسته یونجه انجام دهد.

کشاورز با شنیدن پیشنهاد او گفت:

«تو باعث ننگ و بدنامی گلهٔ الاغ‌ها هستی. تو با یک بسته یونجه نمی‌توانی سه روز زنده بمانی چه رسد به اینکه سه روز باربری هم بکنی!»

الاغ در حالی‌که گوش‌های درازش را به شرمندگی پایین می‌آورد، پاسخ داد:

«فرمایش شما کاملاً صحیح است، اما هدفم این است که سفارش را فقط من دریافت کنم نه کس دیگر.»

هر کس می‌تواند قیمت‌ها را بشکند، اما ساخت کالا و ارایهٔ خدمات با کیفیت کار هر کس نیست.*

* ۲۸۴ ورق پاره‌ها

فروشندگان امروز باید بیشتر شنونده باشند تا گوینده.

«فلیپ کاتلر»

شرکت هادسون

سال‌ها پیش فردی به نام دونالد اسمیت[1] نمایندگی شرکتی به نام هدسون[2] را برعهده داشت که مسئول امور طبیعت دست‌نخورده و سرزمین وحوش کانادا بود.

دونالد روزی در قرارگاه خود نشسته بود که خبر می‌رسد صیادی چندین «خز» گران‌بها دارد که به خاطر نارضایتی از معاملات قبلی حاضر به فروش آنها، به شرکت مزبور نیست.

دونالد به محض شنیدن خبر از جای خود بر می‌خیزد و پس از سی و دو کیلومتر پیاده‌روی در میان برف سنگین، غروب هنگام، خود را به کابین صیاد می‌رساند. پذیرایی از او به سردی هوا صورت می‌گیرد.

با وجود این، دونالد با عنوان کردن اینکه تا رسیدن به کابین بعدی شش کیلومتر دیگر راه باقی است، از آنها تقاضا می‌کند اجازه دهند تا شب در آنجا بیتوته کند.

مهمان‌نوازی و مرزنشینی ایجاب می‌کرد که تقاضای او پذیرفته شود؛ امری که خود دونالد پیش از راه افتادن به آن واقف بود. جیب‌های دونالد پر

1. Donajd Smith
2. Hudson Bay

از آب‌نبات و تعدادی عکس رنگی بود که خیال داشت آنها را به فرزندان صیاد بدهد.

دونالد در حالی‌که همسر صیاد را خانم صدا می‌زد او را در روشن کردن آتش و پختن غذا کمک کرد و حرفی در مورد خزها به میان نیاورد.

صبح روز بعد، هنگامی‌که دونالد قصد بازگشت داشت، صیاد بدعنق به حرف درآمد و گفت:

«نمی‌خواهی نظری به خزهای من بیندازی؟»

سپس در حالی‌که تعدادی از خزهای ارزشمند را به او نشان می‌داد، قیمت فروش آنها را هم اعلام داشت، قیمتی که دونالد بی‌درنگ و با خوش‌رویی اقدام به پرداخت آنها کرد.

دونالد بر ارزش منتظر ماندن و شنیدن نخستین حرف‌های رضایت‌آمیز طرف کاملاً واقف بود. بی‌خود نبود که او بعدها مأمور ساختن راه‌آهن منطقه شد و سال‌ها بعد از آن نیز به ریاست شرکت هادسون رسید، شرکتی که یکی از بهترین شرکت‌های دنیا محسوب شد.

«صبر و بردباری برای شنیدن یا دیدن نخستین حرکات طرف مقابل امری است که رهبران را در رسیدن به اهداف کمک می‌کند. نخستین حرکت طرف مقابل نمایانگر رضایت وی به پیگیری مسئله و مذاکره است.»

قاعدۀ ایدکا (the AIDCA Approach)

ایدکا سر واژۀ کلمات توجه، علاقه، خواسته، اعتقاد و اقدام است.

AIDCA

رابرت هلر در کتاب خود به نام فروش موفق قاعدۀ ایدکا را به شرح زیر معرفی می‌نماید:

توجه	Attention
علاقه	Interest
خواسته	Desire
اعتقاد	Conviction
عمل	Act

ایدکا سر واژۀ کلمات توجه، علاقه، خواسته، اعتقاد و اقدام است اینها مراحلی هستند که باید مشتریان احتمالی را به ترتیب از میان آنها بگذرانید تا اینکه شانس خود را برای فروش کالا به حداکثر برسانید.

به کارگیری قاعدهٔ «ایدکا»

از مدت‌های پیش فروشندگان برای تهیه نامه‌هایی که مستقیماً به مشتریان ارسال می‌شوند از قاعدهٔ ایدکا استفاده کرده‌اند. اما این قاعده نه تنها در مورد نامه‌های فروش کالا و خدمات بلکه در همهٔ زمینه‌های فروش کاربرد دارد. با پیروی از این قاعده اقدامات شما برای فروش کالا و خدمات جهت و نظم پیدا می‌کند و نیز بدین ترتیب پیشنهادی که برای فروش می‌کنید از نظر مشتری بی‌عیب و نقص و جذاب جلوه می‌نماید.

اول توجه مشتری را جلب کنید و بعد در او ایجاد علاقه کنید. سپس علاقه را به خواستن (کالا یا خدمات شما) تبدیل و بعد برای اقدام که همان خرید کالا یا خدمات شما است او را متقاعد کنید.

هیچ فرد مهمی وجود ندارد!

هر موقع احساس مهم بودن کردید. هر موقع که با خود تصور کردید عدم حضورتان در سازمان، ضایعه‌ای بزرگ را موجب خواهد شد. آزمایش ساده زیر را انجام داده و نتایج آن را عملاً ببینید. سطلی آورده و آن را از آب پر کنید دست‌تان را تا مچ، درون سطل فرو کرده و در یک لحظه آن را از آب بیرون کشیده و حفره‌ای که در آب ایجاد می‌شود را با دقت بنگرید نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که فضای ایجادشده توسط حفره یک لحظه هم باقی نمی‌ماند. این آزمایش حاوی نکته‌ای مهم است: همان اندازه که یک حفره می‌تواند در سطح آب ضایعه‌ای به وجود آورد، عدم حضور شما نیز می‌تواند به سازمان لطمه بزند، بنابراین هیچ‌گاه خود را مهم تصور نکنید!

خوب است که مردم به رهبر خود اعتماد کنند.از آن بهتـــر این است که رهبر به پیروان خود اعتماد کند.
«قدرت فکر بزرگ»

قصه تفویض اختیارات

روزی روزگاری مرغ کوچولویی که یک مزرعهٔ گندم داشت، پرسید:
«چه کسی مرا در برداشت محصول کمک می‌کند؟»
خوک گفت: «من نمی‌توانم؛ من بلد نیستم»
گاو گفت: «من هم نمی‌توانم؛ من دست و پا چلفتی‌ام.»
سگ گفت: «من هم همین‌طور؛ من سرم شلوغه.»

به همین خاطر؛ مرغ کوچولو دست به کار شد و به تنهایی محـصول را درو کرد و سپس پرسید: «چه کـسی مـرا در آرد کـردن ایـن گنـدم کمـک می‌کند؟»

خوک گفت: «من نمی‌توانم؛ این کاری است که از دسـت مـن سـاخته نیست.»

گاو گفت: «من هم نمی‌توانم؛ تو خودت بهتر از هرکسی بلدی که ایـن کار را انجام دهی.»

سگ گفت: «من هم همین طور؛ راستش را بخواهی، می‌خواهم کمکت کنم، اما کارهای واجب‌تری دارم که باید انجامش بدهم.ان شاءا...دفعهٔ بعد»

به همین خاطر، مرغ کوچولو دست به کار شد و بـه تنهـایی آن همـه گندم را آرد کرد و سپس پرسـید: «چـه کـسی مـرا در پختـن نـان کمـک می‌کند؟»

خوک گفت: «من نمی‌توانم، تا حالا کسی این کار را به من یاد نداده»

گاو گفت: «من نمی‌توانم، تو خودت در این کار تجربه داری و می‌توانی ایـن کار را سه سوته به تنهایی انجام دهی.»

سگ گفت: «من هم همین‌طور، من از پیش برای خـودم برنامـه‌هـایی چیده‌ام که بعدازظهر باید انجام شان بدهم. اما دفعهٔ بعد حتماً کمکت خواهم کرد.»

به همین خاطر؛ مرغ کوچولو دست به کار شد و به تنهـایی شـروع بـه پختن نان کرد.

غروب که فرا رسید و مهمانان از در وارد شدند، مرغ کوچولو چیزی جز نان برای پذیرایی از مهمانانش نداشت.

مرغ بینوا به قدری مشغول انجام کارهایی بود که دیگران می‌توانـستند برایش انجام دهند که فراموش کرده بود اقدام به پختن غذای اصلی، درست کردن پس خوراک و حتی چیدن کـارد و چنگـال کنـد، غـروب بـرایش بـه مصیبتی بزرگ تبدیل شد.

مدیر کارآمد کسی است که دیگران را نیز به میزان استعدادشان به کار کشد.
انجام تک و تنهایی کار همان نتیجه‌ای خواهد داشت که مرغ بینوا گرفت.

«ادوین سی.بلیس»

کسی که بخواهد همهٔ کارها را خودش انجام دهد یا اینکه همهٔ افتخارات انجام کارها را به حساب خود بگذارد، رهبری بزرگ نخواهد شد.

«جان.سی. ماکسول»

مدیریت و تفویض اختیار

امروزه در علوم سیاسی و اداری مفاهیم تمرکز و عدم تمرکز در موارد گوناگون به صورت مبهم و پیچیده به کار می‌رود. ریشهٔ این ابهام در نظریات و عقاید سیاسی و اجتماعی حاکم بر جامعه است. به طوری‌که در هر نوع نظام سیاسی و اجتماعی حدودی از افراط یا تفریط در تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری به چشم می‌خورد. تمرکز و عدم تمرکز به هر شکل و صورتی که باشد مظهر ساختار قدرت در تصمیم‌گیری است. نکته‌ای که باید مورد توجه قرار گیرد این است که مفهوم تمرکز در عمل به صورتی مطلق تجلی و ظهور نمی‌یابد بلکه تصورآن امری است نسبی با درجات متفاوتی از تمرکز. در تمرکز سازمانی روابط میان ساختارهای مختلف حکومتی مطرح نیست. بلکه تمرکز سازمانی امری است مربوط به نحوهٔ مدیریت مقام مسئول یک دستگاه توسط رییس و یا احیاناً معاونان او اتخاذ می‌گردد حال آن‌که عدم تمرکز سازمانی وقتی است که مدیران رؤسا و هر عضو سازمانی بتواند در حدود وظایف و مسئولیت‌های خود نسبت به امور محوله اتخاذ تصمیم نماید و از اختیارات کافی و متناسب با مسئولیت برخوردار باشد. بنابراین مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات بیشتر و متناسب با مسئولیت‌ها به مدیران و مسئولین سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی از

سوی مقام مسئول دستگاه است. بدیهی است آثار و پیامدهای ناشی از تمرکز سازمانی یا به عبارت دیگر عدم تفویض اختیارات کافی به مسئولان تابعه در محل در یک ساخت اداری متمرکز، مسائل و مشکلات اداری را تشدید خواهد نمود. از این‌رو پاره‌ای از معایب وآثار نامطلوب ناشی از نظام متمرکز اداری را می‌توان در عمل با اعطای اختیارات تام یا فوق‌العاده به مقامات و مأموران تابعه محلی یا به عبارت دیگر به اجرای سیاست عدم تمرکز سازمانی مرتفع نمود.*

* نویسنده محی‌الدینی، پریسا.

«از مسعود لعلی منتشر شده است»

الف) انتشارات بهار سبز

۱ ـ شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید ۱
۲ ـ بهشت یا جهنم انتخاب با شماست (شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید ۲)
۳ ـ مشکلات را شکلات کنید (شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید ۳)
۴ ـ جانب عشق عزیز است فرو مگذارش (شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید ۴)
۵ ـ به بلندای فکرت پرواز خواهی کرد (شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید ۵)
۶ ـ عالمی دیگر بباید ساخت وز نو آدمی (شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید ۶)
۷ ـ ملانصرالدین زندگی خویشتنیم (شما عظیم‌تر از آنی هستید که می اندیشید ۷)
۸ ـ مثل زرافه باش یک سر و گردن از بقیه بالاتر (شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید۸)
۹ ـ به دنیا آمده‌ایم تا آن را تغییر دهیم (شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید ۹)
۱۰ ـ افتاده باش اما نه از دماغ فیل (شما عظیم‌تر از آنی هستید که می‌اندیشید ۱۰)
۱۱ ـ به دنیا آمده‌ام تا عاشق تو باشم (قانون طلایی بهبود روابط فردی)
۱۲ ـ عکس و مکث (جملات، داستان‌ها و تصاویر الهام‌بخش)
۱۳ ـ و عشق تنها عشق (عاشقانه‌های باربارا دی‌آنجلیس)
۱۴ ـ یک روز را ۳۶۵ بار تکرار نکنیم (جلد ۱)
(گزیده‌ای از بهترین نقل‌قول‌ها و مطالب انگیزه‌بخش)
۱۵ ـ یک روز را ۳۶۵ بار تکرار نکنیم (جلد ۲)
(گزیده‌ای از بهترین نقل‌قول‌ها و مطالب انگیزه‌بخش)
۱۶ ـ قصه‌هایی برای از بین بردن غصه‌ها (۱)
۱۷ ـ قفل یعنی کلیدی هم هست (داستان‌های خلاقیت، خوش‌فکری و مسئله‌گشایی)
۱۸ ـ شما یک جوجه اردک زشت نیستید
(داستان‌های اعتماد به نفس و قصه‌های تربیتی برای نوجوانان وجوانان)
۱۹ ـ از موج تا اوج (قصه‌هایی برای از بین بردن غصه‌ها ۲)
(داستان‌های هوش معنوی و حکایات عرفانی)
۲۰ ـ تغییر از «من» آغاز می‌شود (داستان‌های مدیریتی، سازمانی و شغلی)
۲۱ ـ قهرمان زندگی خود باش (متن کوتاه شعرگونه براساس نظریه اقتدار)
۲۲ ـ داستان آقای چهار بیچاره (سه قانون مهم روابط انسانی و رسیدن به آرامش درونی)
۲۳-خودت باش نه نخود هرآش

ب) انتشارات جیحون

۲۴ ـ حکایت آنکه قورباغه‌اش را قورت داد (آموزه‌های کامل برایان تریسی)
۲۵ ـ عمر کوتاه نیست ما کوتاهی می‌کنیم (داستان‌های کوتاه الهام‌بخش)
۲۶ ـ پیام‌هایی از ملکوت (گزین‌گویه‌های نیل دونالد والش و داستان‌های کوتاه)

ج) انتشارات ترانه

۲۷ ـ شانه‌های غول (جملاتی برای تغییر زندگی)
۲۸ ـ فقط غیرممکن غیرممکن است (آموزه‌های آنتونی رابینز)

د) انتشارات فرا انگیزش

۲۹ ـ ز مثل زندگی (داستان‌های روحیه‌بخش)
۳۰ ـ اول خودمان را پیدا کنیم نیمه‌گمشده پیشکش (ز مثل زندگی ۲)

هـ) انتشارات ذهن‌آویز

۳۱ ـ وقتی تو تغییر می‌کنی دنیا تغییر می‌کند
(آموزه‌های معنوی نیل دونالد والش درباره خودباوری و قانون جذب)
۳۲ ـ خوشبختی ساختنی است نه یافتنی (داستان‌های حکمت‌آمیز و قابل تأمل)

و) انتشارات مهارت‌های زندگی

۳۳ ـ روز را خورشید می‌سازد روزگار را ما (ج ۱)
(حکایات شگفت کوتاه برای فرا گرفتن آئین سرنوشت‌سازی)
۳۴ ـ بیا زندگی را بسازیم نه با زندگی بسازیم (روز را خورشید می‌سازد روزگار را ما (ج۲))
۳۵ ـ خودت را فتح کن نه دنیا را (روز را خورشید می‌سازد روزگار را ما (ج ۳))
۳۶ ـ از ترسیدن بترسید (روز را خورشید می‌سازد روزگار را ما (ج ۴))
۳۷ ـ قدرت هدیه خداوند به انسان
(الهامات معنوی حکمت‌آمیز و قابل تأمل از فلورانس اسکاول شین)
۳۸ ـ دلخوشی‌ها کم نیست دیده‌ها نابیناست (روز را خورشید می‌سازد روزگار را ما (ج ۵))
۳۹ ـ عامل تغییر باش نه قربانی تقدیر (روز را خورشید می‌سازد روزگار را ما (ج ۶))

در دست تألیف یا چاپ

۴۰ - زندگی سخت است اما من از آن سخت ترم
۴۱ - ملانصرالدین چگونه زندگی تان را تغییر میدهد



هنرتبدیل موانع به فرصت های طلایی

رایان هالیدی / دکترعلی علی پناهی

این کتاب اثری واقع بینانه و شرح داستان های تاریخی است تا هنر پشتکارِ مستمر و ابتکار و خلاقیت خستگی ناپذیر را به تصویر بکشد. این کتاب به ما نشان می دهد چگونه شرایط منفی را که با آنها مواجه می شویم به شرایط مثبت تبدیل کنیم، یا حداقل مزایایی را از این موانع کسب کرده و سختی ها و ناملایمات را به بخت و اقبال تبدیل کنیم.



کلیدهای کاربردی پدرپولدار

رابرت کیوساکی / ترجمه: منصور بیگدلی

کمتر کسی است که رابرت کیوساکی نویسنده مشهورکتاب پرفروش "پدرپولدار پدر بی پول" را نشناسد. او نویسنده‌ای توانا در حوزه اقتصاد شخصی و مالی است و تاکنون کتابهای زیادی از او به چاپ رسیده است. این کتاب کلیتی از جدیدترین و کاربردی‌ترین گفته های ارزشمند او را در اختیار شما قرار می‌دهد.



قدرت انضباط فردی

۲۱ روش گام به گام برای افزایش انضباط فردی و دستیابی به اهداف

برایان تریسی / مترجم آزیتا نجات مهر

هیچ بهانه‌ای پذیرفته نیست.
هزاران بهانه برای شکست می توان برشمرد، اما دریغ از یک دلیل خوب
چرا عده‌ای از بقیه موفق‌ترند؟
چرا عده‌ای زندگی شادتری دارند؟
چرا گروهی از مردم ثروتمندترند؟
چرا عده‌ای از مردم موفقیت های بیشتری کسب می‌کنند؟
به راستی راز اصلی موفقیت چیست؟

بهار سبز

روزی فردریک کبیر امپراتور روس، در اطراف برلین قدم می زد که با مرد بسیار پیری که مثل شاخ شمشاد از جهت مخالف می آمد رو به‌رو شد.
فردریک از تبعهٔ خود پرسید: "تو کیستی؟"
پیرمرد پاسخ داد: "من یک شاه هستم."
فردریک خندید و گفت: "یک شاه، قلمرو سلطنت تو کجاست؟"
پیرمرد مغرور پاسخ داد: "خودم، هر یک از ما سلطان و شاه زندگی خود هستیم."
قبل از مدیریت بر خانه، سازمان یا اداره و جامعه بر خود مدیریت کنیم و مدیر خود باشیم. رهبران نمی توانند تا وقتی از پس خودشان برنیامده‌اند از پس دیگران برآیند.

9786005384413